

Introducción de Préstamos Individuales



Autores y Reconocimientos

Autores: Hans Dellien y Olivia Leland

Los integrantes del equipo listados a continuación realizaron contribuciones importantes a la Guía Práctica de WWB.

Contenido:

*Anna Gincherman
Saiful Islam
Elizabeth Lynch
Yasmina McCarty
Cecille Zacarias
Ursule Yekpe*

Editores:

*Robin Francis
Petra Tuomi*

Diseño y Composición:

*Donald Creedon
Miranda Levy
Kari Litzmann*

*Derechos de autor © 2006 Women's World Banking.
Todos los derechos reservados.*

*Queda prohibida la reproducción parcial o total de este reporte sin el
previo consentimiento por escrito de Women's World Banking.*

Tabla de Contenido

Descripción de los Símbolos	v
La Guía Práctica	1
Objetivos	1
Audiencia Meta	1
Contenido de la Guía	2
Más Información	3
Introducción	5
Definición de Préstamos Individuales	5
Diferencias Clave Entre Préstamos a Grupos y Préstamos Individuales	5
Beneficios Clave de los Préstamos individuales	6
Identificación de las instituciones Adecuadas Para Introducir Préstamos Individuales	6
Prerrequisitos Institucionales Para la Introducción de Préstamos Individuales	7
El Proceso—introducción de Préstamos Individuales	8
¿Cuánto Tiempo Toma Todo el Proceso?	9
¿Quién Debería Estar al Frente del Proceso?	9
Requisitos de Recursos y Elección del Momento	10
Herramientas	10
Lista de Verificación	10
Fase I—Planificación	13
Generalidades de la Fase 1	13
Evaluación de la Industria y del Entorno Competitivo	14
Estimación de la Demanda del Cliente de Préstamos Individuales	15
Determinación de la Aptitud Institucional	18
Decisión Sobre Proceder o No	20
Preparación del Equipo de Liderazgo de Préstamos Individuales	20
Creación del Plan de Acción	23
Creación de Compromiso Interno	24
Requisitos de Recursos y Elección del Momento	26
Phase 2A—Diseño y Prueba del Nuevo Producto	29
Generalidades de la Fase 2A	29
Realización y Análisis de una Investigación de Mercado	29
Preparación de la Documentación del Producto	41
Procesos de Diseño	41
Creación de Capacidad Institucional	45
Requisitos de Recursos y Elección del Momento	53
Herramientas	54
Lista de Verificación	54

Fase 2B—Prueba Piloto	57
Generalidades de la Fase de Prueba Piloto	57
Preparación Para la Prueba Piloto	57
Puesta en Marcha de la Prueba Piloto	61
Supervisión y Evaluación de la Prueba Piloto	62
Segunda Fase de la Prueba Piloto	63
Recursos y Elección del Momento	63
Herramientas	63
Lista de Verificación	64
Fase 3—Implementación del Programa de Préstamos Individuales	67
Implementación del Programa Generalidades de la Fase	67
Desarrollo de un Plan de Lanzamiento e Implementación	67
Comienzo del Lanzamiento	71
Requisitos de Recursos y Elección del Momento	72
Heramientas	72
Lista de Verificación	73
Fase 4— Supervisión y Evaluación	75
Generalidades de la Fase	75
Supervisión del Exito en Relación con las Metas	75
Supervisión del Avance en Relación con su Plan de Acción	76
Impacto de la Supervisión Interna	76
Impacto de la Supervisión Externa	77
Identificación de los Cambios Requeridos	77
Requisitos de Recursos y Elección del Momento	78
Herramientas	78
Lista de Verificación	79
Conclusión	81
Puntos Clave y Lecciones	81
Comentarios Finales	82
Apéndice A — Diferencias Clave entre los Préstamos Individuales y los Préstamos a Grupos	85
Apéndice B — Diagnóstico Institucional	87
Apéndice C — Módulo de Análisis de Mercado	98
Apéndice D — Análisis de Segmentación en Kashf, Pakistán:	
Términos de Referencia	106
Apéndice E — Plantilla del manual de préstamos individuales	112
Apéndice F — Puntos clave que el comité de crédito deberá verificar y considerar	114
Apéndice G — Ejemplo del Mapa de Proceso de Préstamos Individuales y a Grupos, MI-BOSPO, Bosnia	119
Apéndice H — Capacitación para el Personal de Créditos/Operaciones	121
Apéndice I — Modelo de Informe de Desempeño	125

Lista de Figuras

Figura 1: Diferencias Clave entre los Préstamos Individuales y los Préstamos a Grupos	5
Figura 2: Generalidades del Proceso de Préstamos Individuales	8
Figura 3: Uso de Investigación y Análisis para Responder a Preguntas Estratégicas Clave	11
Figura 4: Fases Típicas en el Crecimiento de un Mercado Microfinanciero	13
Figura 5: Dimensiones Clave al Evaluar la Aptitud y la Capacidad Institucionales	16
Figura 6: El Rol del Coordinador de Préstamos Individuales	20
Figura 7: Plantilla Para Asistencia en la Creación de un Plan de Acción	21
Figura 8: Análisis de los Competidores/la Industria: Fuentes de Investigación	28
Figura 9: El Modelo de Cinco Fuerzas	29
Figura 10: Segmentación A de Kashf	31
Figura 11: Segmentación B de Kashf	32
Figura 12: Generalidades Sobre el Mapeo de Procesos	39
Figura 13: Proceso de Préstamos Individuales	40
Figura 14: Rol de los SIG en el Flujo del Proceso de Préstamos Individuales	46
Figura 15: Informe Modelo para Planificar las Cuestiones Clave a fin de Resolverlas antes de Proceder con la Implementación a Escala Total de Al Amana, Marruecos	64

Descripción de los Símbolos

En esta guía práctica encontrará los siguientes símbolos diseñados para resaltar cada parte del proceso de introducción de préstamos individuales a los que se refiere el documento:

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Documento	Este símbolo indica que su institución deberá crear un documento en esta etapa. Esto podría implicar redactar un informe, crear un manual o documentar el resultado de un taller.
	Se Recomienda Obtener Ayuda Externa	Este símbolo sugiere que puede ser necesario que su institución busque ayuda externa en esta etapa. Esto podría implicar trabajar con Women's World Banking (WWB) o con un consultor externo.
	Taller o Reunión	Este símbolo sugiere que en esta etapa su institución debería celebrar una reunión o realizar un taller.
	Sesión de Capacitación	Este símbolo recomienda que su institución lleve a cabo una sesión de capacitación en esta etapa.
	Herramientas	Este símbolo resalta las herramientas que su institución debería usar en un momento o fase en particular del proceso de introducción del producto.
	Lecciones/Consejos	El texto incluido en estos casilleros está diseñado para proporcionar información útil, principalmente sobre la base de la experiencia de clientes anteriores que lo ayudará a completar pasos o fases.
	Lista de Verificación	Este símbolo indica una lista de verificación que usted debe repasar antes de pasar a la fase siguiente en la introducción de préstamos individuales.

Generalidades de la Guía Práctica de Préstamos Individuales

La Guía Práctica

Women's World Banking (WWB) le presenta su Guía de Préstamos Individuales. Esta guía práctica incluye cinco años de experiencia concreta en introducción de préstamos individuales en diversas instituciones y le guiará en el proceso de implementación de un programa de préstamos individuales en su institución.

WWB se complace en que usted haya decidido usar esta guía y estamos seguros de que cuando usted haya completado todos los pasos recomendados, tendrá un sólido conocimiento de cómo introducir préstamos individuales.

Objetivos

Este documento tiene como objetivo proporcionar a instituciones de microfinanzas (IMF) una comprensión detallada, de principio a fin, del proceso de introducción de préstamos individuales dentro de una institución que actualmente proporciona préstamos grupales a sus clientes.

Nuestro objetivo fue crear una guía para IMF, que fuera fácil de comprender, concentrada en las necesidades del usuario final y orientada a los resultados. Esta guía fue diseñada para brindar apoyo a las IMF en la introducción de préstamos individuales y para proporcionar una guía de referencia que le asista a lo largo de todo el proceso, le ayude a hacer un seguimiento del proceso y le proporcione ejemplos de casos y de las mejores prácticas.

La guía no fue diseñada para proporcionar todas las respuestas ni para usarse independientemente de la ayuda externa. Hemos incluido a lo largo de todo el documento pautas generales sobre dónde solicitar aportes de agencias externas, reconociendo que la cantidad de aportes externos requerido variará de acuerdo con la institución.

Audiencia Meta

La audiencia meta de esta guía es el equipo de gerencia y líderes de la IMF, así como también cualquier otro miembro del personal asignado al equipo que conduce la implementación del programa de préstamos individuales. También pueden adaptarse partes de la guía para ampliar su uso en toda su institución.

Se parte de la suposición de que la institución es una IMF de préstamos a grupos interesada en agregar préstamos individuales a su cartera.

Contenido de la Guía

El contenido de esta guía ha sido desarrollado aprovechando la experiencia global de WWB en la introducción de préstamos individuales en IMF. A lo largo de los años, WWB ha desarrollado e implementado con éxito procesos sistemáticos, herramientas y marcos sencillos para introducir productos de préstamos individuales. Los equipos de WWB han trabajado en estrecha colaboración con las instituciones miembros de la red para guiarlas y aconsejarlas en cada fase del proceso. Los beneficios de esta experiencia han sido sintetizados en esta guía, junto con el conocimiento y la experiencia de las mejores prácticas entre los miembros de la red de WWB y los modelos externos de la introducción de préstamos individuales en instituciones de préstamos a grupos. La guía incluye asesoramiento sobre cada uno de los pasos involucrados y consejos sobre cómo enfrentar los complejos desafíos que pueden surgir durante el proyecto.

En apoyo de las metas antes mencionadas, la guía de préstamos individuales se divide en seis secciones clave, cada una de las cuales describe una fase separada del proceso.

Estas secciones son:

1. **Introducción**—la fase de planificación previa está diseñada para ayudarlo a decidir si su institución reúne los requisitos generales para introducir préstamos individuales,
2. **Fase 1—planificación**—cómo llevar a cabo investigaciones generales de mercado, de competidores y de clientes, y cómo planificar la introducción de préstamos individuales,
3. **Fase 2A—diseño del producto y del proceso**—cómo llevar a cabo investigaciones de mercado y de clientes más detalladas y plasmar los resultados en el diseño de productos y procesos,
4. **Fase 2B—prueba piloto**—cómo llevar a cabo y evaluar su prueba piloto,
5. **Fase 3—lanzamiento e implementación**—cómo aplicar los conocimientos obtenidos en la prueba piloto e implementar Los préstamos individuales en todas sus sucursales y
6. **Fase 4—supervisión y evaluación**—cómo evaluar el éxito de los préstamos individuales y crear una visión a largo plazo en torno al desarrollo del producto.

A fin de cumplir con el propósito de los autores de desarrollar un documento que sea fácil de leer y comprender, las pautas contenidas en este documento se han mantenido en un nivel general para quienes toman decisiones. Además de una breve descripción de los pasos requeridos en cada fase del proceso, la guía contiene:

- Ejemplos y plantillas diseñados para facilitarle a su institución la implementación de las ideas ofrecidas aquí en plantillas, documentos, cursos de capacitación, etc.,
- Detalles de los recursos, el tiempo y las herramientas requeridos para cada fase, y
- Listas de verificación para asegurarse de haber completado todos los pasos requeridos antes de pasar a la próxima fase.

Se han incluido anexos que complementan la información proporcionada en este documento y enlaces a fuentes de información adicionales para referencia del usuario, tanto en los puntos relevantes del documento como en los **Apéndices** y la bibliografía.

Más Información

Además de las fuentes incluidas en todo el documento, visite el sitio web de Women’s World Banking: (www.womensworldbanking.org) o comuníquese con el Equipo de Servicios de Micropréstamos para obtener más información:

Women’s World Banking
Hans Dellien, Gerente de Servicios de Micropréstamos
8 West 40th Street
New York, NY 10018
Tel: 212-768-8513, Fax: 212-768-8519
Correo electrónico: hdellien@swwb.org

Introducción

Definición de Préstamos Individuales

Los préstamos individuales se definen como el proceso de proporcionar crédito a un cliente, con lo cual no se requiere que otros miembros del grupo actúen como garantes, sino que la elegibilidad para el préstamo se basa en una evaluación de las características del cliente y en su análisis del flujo de fondos.

Diferencias Clave Entre Préstamos a Grupos y Préstamos Individuales

Las metodologías de préstamos a grupos y préstamos individuales representan enfoques marcadamente disímiles para proporcionar un microcrédito. Las IMF que planifican ofrecer tanto productos de préstamos a grupos como préstamos individuales deben conocer estas diferencias y comprender las implicaciones de pasar de una institución que ofrece un único producto a ser una institución que ofrece múltiples productos.

La diferencia principal entre las metodologías de préstamo es que, en el caso de los préstamos a grupos, la selección, la supervisión y el control del cumplimiento del préstamo son manejados principalmente por los propios miembros del grupo, mientras que en el caso de los préstamos individuales esta responsabilidad pasa a la institución. La tabla que aparece a continuación ilustra en mayor detalle algunas de las diferencias clave entre los préstamos individuales y los préstamos a grupos:

Figura 1: Diferencias Clave Entre los Préstamos Individuales y los Préstamos a Grupos

ACCIÓN DEL PROCESO DE PRÉSTAMO	PRÉSTAMOS INDIVIDUALES	PRÉSTAMOS A GRUPOS
SELECCIÓN		
VERIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS	• Reputación, referencias de características, historial de crédito • Calificación crediticia	• Autoselección de los miembros del grupo (información interna) • Proceso de formación del grupo
VALORACIÓN DEL CAPITAL	• Evaluación de activos • Antecedentes del negocio • Estados financieros • Planificación de negocios	• Énfasis en el capital humano • Examen de experiencia y habilidades
CAPACIDAD DE PAGO	• Análisis financiero riguroso • Flujo de fondos del negocio (+ del hogar) • Monto del préstamo determinado en forma individual	• Análisis conjunto • Estimación aproximada del flujo de fondos • Montos del préstamo estandarizados establecidos por ciclo

ACCIÓN DEL PROCESO DE PRÉSTAMO	PRÉSTAMOS INDIVIDUALES	PRÉSTAMOS A GRUPOS
SUPERVISIÓN		
SEGUIMIENTO DEL PRÉSTAMO/ SUPERVISIÓN DE MORA	- Agente de crédito responsable - Seguimiento estricto diario de la base de la cartera	- Los miembros del grupo tienen la responsabilidad principal - El agente de crédito supervisa la cartera
GARANTÍAS		
GARANTÍA COLATERAL E INCENTIVOS	- Prenda de activos/garantía colateral - Garante/cosignatarios	- Garantía grupal - Ahorro obligatorio

En el **Apéndice A**, encontrará una descripción más completa de las diferencias entre los préstamos a grupos y los préstamos individuales.

Beneficios Clave de los Préstamos individuales

Desde la **perspectiva del cliente**, los préstamos individuales a menudo se perciben como más atractivos, ya que significan una menor dependencia de los otros miembros del grupo. Los préstamos individuales también ofrecen la posibilidad de acceder a préstamos más grandes y los procedimientos de solicitud y reembolso son más rápidos en relación a los créditos grupales. Además, debido a la evaluación rigurosa de los clientes, estos créditos tienen un menor riesgo. Gracias al proceso mas rápido de evaluación y desembolso de los créditos, los préstamos individuales son, a menudo, menos costosos para el cliente que los préstamos a grupos.

Desde la **perspectiva de la institución**, la introducción de préstamos individuales ayuda a reducir el riesgo de préstamo a través de una cartera diversificada. La posibilidad de atraer un conjunto más amplio de clientes puede ayudar a la institución a crecer y fortalecer su posición en el mercado. Los préstamos individuales brindan a las IMF la posibilidad de captar información económica de los clientes y, por lo tanto, proporcionar un mejor producto de acuerdo a las necesidades de los clientes. Esto se traduce en mejoras en la calidad de los servicios prestados. En última instancia, el crédito individual puede ayudar a su institución a cumplir con su misión, visión y sus metas estratégicas.

Identificación de las instituciones Adecuadas Para Introducir Préstamos Individuales

Las instituciones que deberían considerar la posibilidad de introducir préstamos individuales incluyen:

- Instituciones desarrolladas** con tecnología de préstamos a grupos y buen desempeño comprobado, que desean diversificar sus productos y su base de clientes,

- Instituciones** interesadas en **ampliar sus ofertas** a diferentes segmentos de clientes a través una mejor comprensión de sus perfiles económicos,

- Instituciones** interesadas en responder a las demandas del cliente de **préstamos de mayor monto e independencia** de los acuerdos de crédito a grupos,

- Instituciones** en mercados donde la oferta de productos de préstamos grupales no satisface la demanda del cliente, e

- Instituciones** que experimentan **aumentos de morosidad** debido a las dificultades para mantener una disciplina de reembolso, especialmente con los ciclos de préstamos grupales avanzados.

Si su organización cumple con alguna de las condiciones antes descritas, es posible que desee analizar en mayor profundidad la introducción de préstamos individuales. Esto no significa que estos préstamos sean automáticamente adecuados para su organización. Usted debe comprender muchas otras cosas acerca del mercado en el que opera, sus competidores y las capacidades de su propia institución antes de estar en condiciones de determinar si reúne los requisitos para introducir préstamos individuales. Esto puede tomar tiempo y requerir dinero y recursos. Su institución debe estar preparada para someterse a procedimientos de auditoría integral (due diligence) y seguir pasos específicos y, a la vez, ser consciente de que en cualquier etapa puede empezar a vislumbrarse que usted no está en la posición ideal para introducir préstamos individuales.

Prerrequisitos Institucionales Para la Introducción de Préstamos Individuales

Además de establecer si existe una fuerte demanda de préstamos individuales entre los clientes actuales y potenciales, también es importante asegurarse de que su institución tenga las capacidades y la infraestructura necesarias para introducir préstamos individuales de manera efectiva.

Las siguientes características fundamentales incluyen desempeño comprobado en tecnología de préstamos a grupos y fuerte capacidad interna (tanto en tiempo como en capacidades) en toda la organización, incluidas las siguientes áreas:

Gerencia General—su gerencia general debe estar abierta a la reestructuración de la organización y alinear a su personal a fin de implementar los préstamos individuales de manera efectiva,

Departamento de Créditos—el departamento de créditos debe ser capaz de supervisar y aplicar un proceso de préstamo estandarizado en todas las sucursales. La organización debe estar abierta para volver a capacitar o a reemplazar a gerentes de sucursal que no tengan habilidades adecuadas para administrar préstamos individuales y préstamos a grupos en forma simultánea,

Departamento de Finanzas—su departamento de finanzas debe ser capaz de implementar las declaraciones financieras detalladas que sean necesarias para la selección y la supervisión efectiva de los clientes,

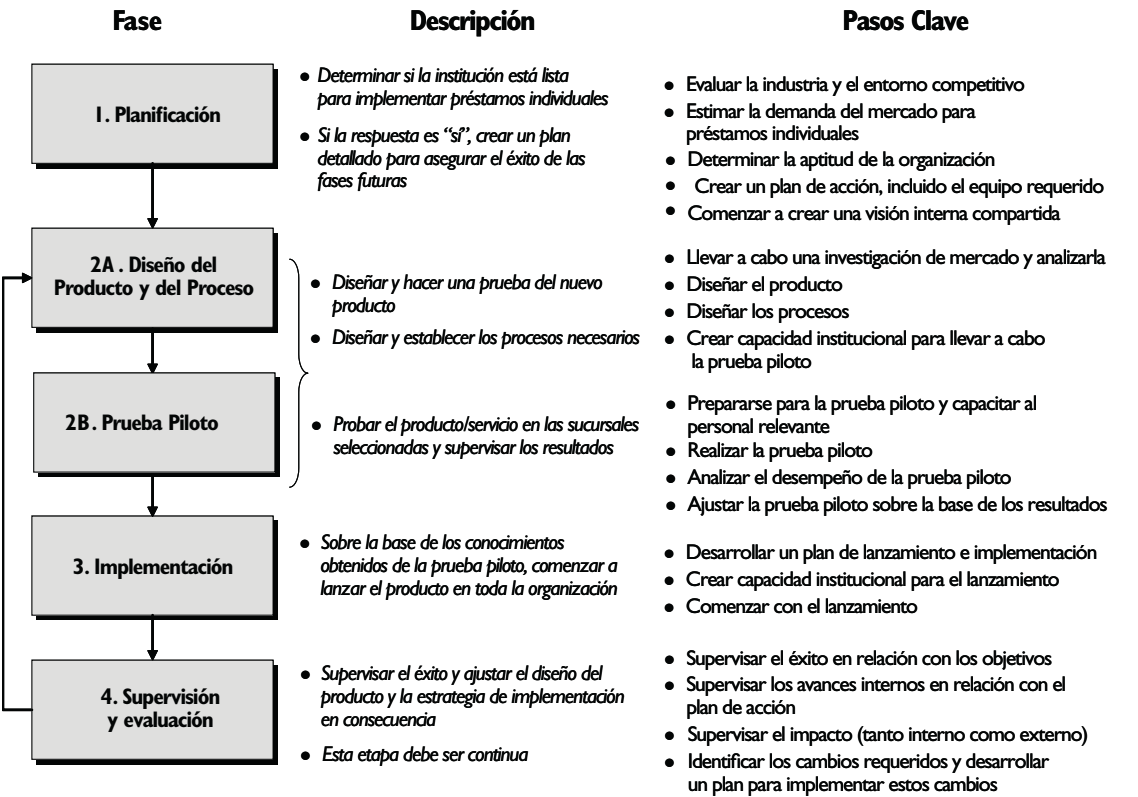
Sistema de Información Gerencial—el departamento de Sistema de Información Gerencial (SIG) debe ser capaz de hacer los ajustes necesarios para supervisar los préstamos individuales, como crear informes diarios y mensuales, y

Recursos Humanos—su departamento de recursos humanos debe estar abierto a introducir y administrar un proceso de especialización del personal por tipo de producto de préstamo, respaldado por sistemas de incentivos basados en el desempeño.

Como mencionamos anteriormente, es fundamental que la introducción de préstamos individuales sea coherente con la misión, la visión y las metas estratégicas de la organización y contribuya a las mismas

El Proceso—Introducción de Préstamos Individuales

Figura 2: Generalidades del Proceso de Préstamos Individuales



En la figura anterior se ilustran las fases y los pasos clave en el proceso de introducción de préstamos individuales. Es importante destacar que éstos se incluyen únicamente como pauta, dado que los pasos exactos varían de acuerdo con la institución. Por ejemplo, los resultados de la investigación de mercado o de una evaluación de la institución pueden determinar lagunas que requieren medidas más allá de las incluidas en la estructura descrita.

Fase 1—es la fase de planificación en la que su institución tomará la decisión con respecto a si está preparada o no para introducir préstamos individuales. Si la respuesta es sí, deberá proceder con todos los pasos iniciales requeridos para prepararse para la introducción, en particular establecer el equipo requerido y crear un plan de acción.

Fase 2A—es la fase de diseño del producto y del proceso, en la que se lleva a cabo la investigación de mercado, se diseñan los productos y los procesos, y se planifica la prueba piloto.

Fase 2B—es la fase de la prueba piloto en la que se lanza, supervisa y evalúa la prueba piloto.

Fase 3—es la fase de implementación durante la cual se aplican los conocimientos obtenidos en la prueba piloto y, si ésta ha sido exitosa, se lanzan gradualmente préstamos individuales en algunas sucursales de su institución.

Fase 4—es la etapa de supervisión y evaluación, una vez que se han introducido los préstamos individuales en algunas sucursales y usted está listo para supervisar y evaluar sus avances y hacer los cambios necesarios.

¿Cuánto Tiempo Toma Todo el Proceso?

Por ser un emprendimiento estructurado en colaboración, este compromiso requiere que la institución asuma una obligación significativa durante un período de uno a dos años. Esto puede incluir tener acceso a los miembros de la junta directiva durante varios períodos de dos a tres semanas, a tiempo del personal del equipo central de gerentes generales, gerentes de sucursal y agentes de crédito, y asignar tiempos de diversa duración de otros miembros del personal regular.

¿Quién Debería Estar al Frente del Proceso?

Durante las primeras etapas de la planificación es importante que su director ejecutivo, el equipo de su gerencia general y otros principales actores que participen en la decisión acerca de si los préstamos individuales son viables o deseables para su institución.

Una vez que se toma esta decisión, debe crearse un equipo de liderazgo de préstamos individuales interfuncional para diseñar el plan de acción, administrar el proceso de investigación, diseñar y hacer la prueba piloto del producto y los procesos, y lanzar el producto en toda la organización. Debe designarse a un miembro del personal jerárquico para actuar como gerente de proyecto de préstamos individuales, con la responsabilidad de impulsar el proceso y de estar a cargo de la implementación del proyecto en cada una de las fases.

Usted debe intentar identificar al gerente de proyecto de préstamos individuales al principio del proceso, dado que esta persona debe contribuir a todas las decisiones clave y tener una comprensión en profundidad de cómo y por qué se han tomado.

Asimismo, será importante reclutar asistencia externa para ayudarlo en algunos de los pasos clave del proceso.

A lo largo de esta guía, se incluyen pautas sobre dónde solicitar aportes de agencias externas, reconociendo que la cantidad de aportes externos requeridos variará según la institución.

La fase 1 proporciona pautas sobre cómo elegir a su equipo de liderazgo de préstamos individuales y a su gerente de proyecto.



Requisitos de Recursos y Elección del Momento

Antes de comenzar con la fase 1, usted debe celebrar un taller con su junta directiva y sus gerentes generales para analizar sus razones para considerar la posibilidad de introducir préstamos individuales. Durante este taller, usted debe analizar los conocimientos que ya tiene acerca del nivel de la demanda de mercado del nuevo producto, su entorno institucional y las habilidades y capacidades de su institución. Siempre que se disponga de suficiente información sobre la situación, este proceso no debería llevar más de un día.



Es posible que, en esta etapa, usted desee contratar a Women’s World Banking o a otro consultor para que faciliten el proceso, proporcionen un punto de vista externo y den a conocer su experiencia en la introducción de préstamos individuales en otras instituciones. Se recomienda proporcionar a la ayuda externa un período mínimo de tres a cinco días antes del taller para conocer su mercado, su institución y su personal.



Herramientas

Las siguientes herramientas se usan en esta etapa del proceso:

HERRAMIENTA(S)	DESCRIPCIÓN
Taller	Se usa en esta etapa inicial para tomar la decisión estratégica sobre comenzar o no con el proceso de planificación (fase 1)

Lista de Verificación



A estas alturas, el equipo de gerencia y la junta directiva de su organización deben haber considerado los desafíos y las oportunidades de introducir préstamos individuales. Usando sus propios conocimientos generales del mercado y de su institución, usted habrá decidido si está o no preparado para comenzar a analizar más detenidamente la introducción de préstamos individuales. Éste es el momento apropiado para considerar cuán preparada está su institución, cuáles serán sus desafíos particulares, quién desea que esté al frente del proceso y de qué manera pondrá en marcha una prueba piloto.

La siguiente lista de verificación lo ayudará a destacar si usted está preparado para proceder con la planificación de la introducción de préstamos individuales:

PASO	PREGUNTA CLAVE	SÍ/NO
1	¿Puede explicar por qué introducir préstamos individuales sería importante para su institución?	
2	¿Ha comprendido las diferencias clave entre los préstamos a grupos y los préstamos individuales, y ha pensado cómo se aplicarían a su institución?	
3	¿Comprende el proceso que debe seguir su institución para introducir préstamos individuales?	
4	¿Ha evaluado el tiempo y los recursos requeridos para introducir préstamos individuales?	
5	¿Ha leído toda la sección de prerequisites institucionales y determinado cuáles se aplican a su institución?	
6	¿Ha identificado a un potencial candidato para ser el gerente de proyecto de préstamos individuales?	
7	¿Ha evaluado en qué medida necesitará ayuda externa para implementar los préstamos individuales y ha tomado las medidas requeridas para reclutar esa ayuda?	

Si todas las respuestas de su lista de verificación son **SÍ**, *¡está listo para comenzar a planificar la introducción de préstamos individuales!*

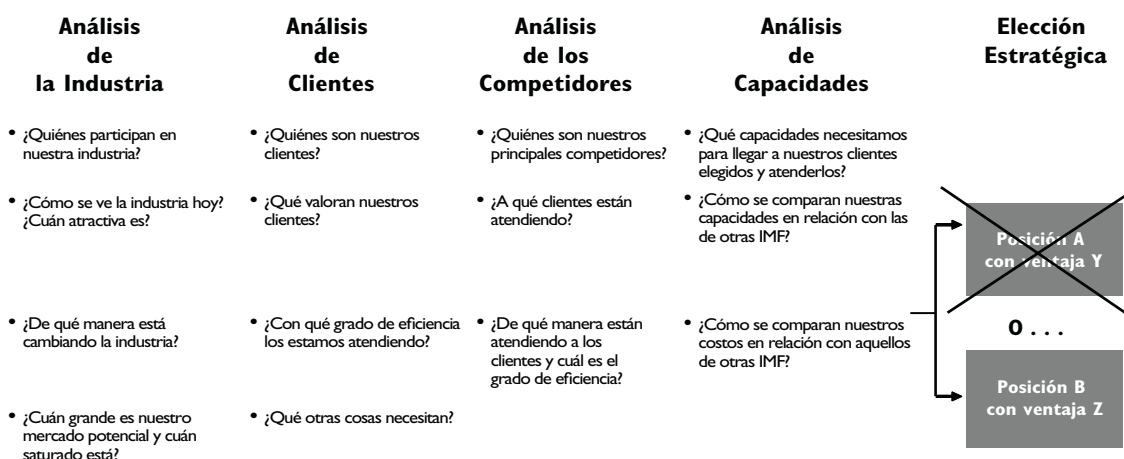
Planificación

Fase I—Planificación

Generalidades de la Fase I

La meta de esta Fase es reunir la información general de nivel ejecutivo que necesita para hacer las elecciones estratégicas apropiadas respecto de la introducción de préstamos individuales, así como también desarrollar un plan de acción detallado para guiar el proceso a medida que usted avanza.

Figura 3: Uso de Investigación y Análisis para Responder a Preguntas Estratégicas Clave



Durante la Fase 1, su meta es asegurar que su institución:

- Lleve a cabo las investigaciones y los análisis suficientes para definir el alcance y los requisitos del proyecto de introducción de préstamos individuales,
- Desarrolle una buena comprensión de los factores de éxito clave para la introducción de préstamos individuales,
- Evalúe el impacto del cambio propuesto en la estructura de su institución,
- Cree un plan de acción detallado para introducir préstamos individuales y
- Comience a crear un compromiso interno y promover la participación.

Evaluación de la Industria y del Entorno Competitivo

En este paso, usted debe esforzarse por desarrollar una comprensión en profundidad del entorno en el que funciona su institución. Esto significa evaluar los factores que son externos a su institución, pero que influirán en su éxito presente y futuro.

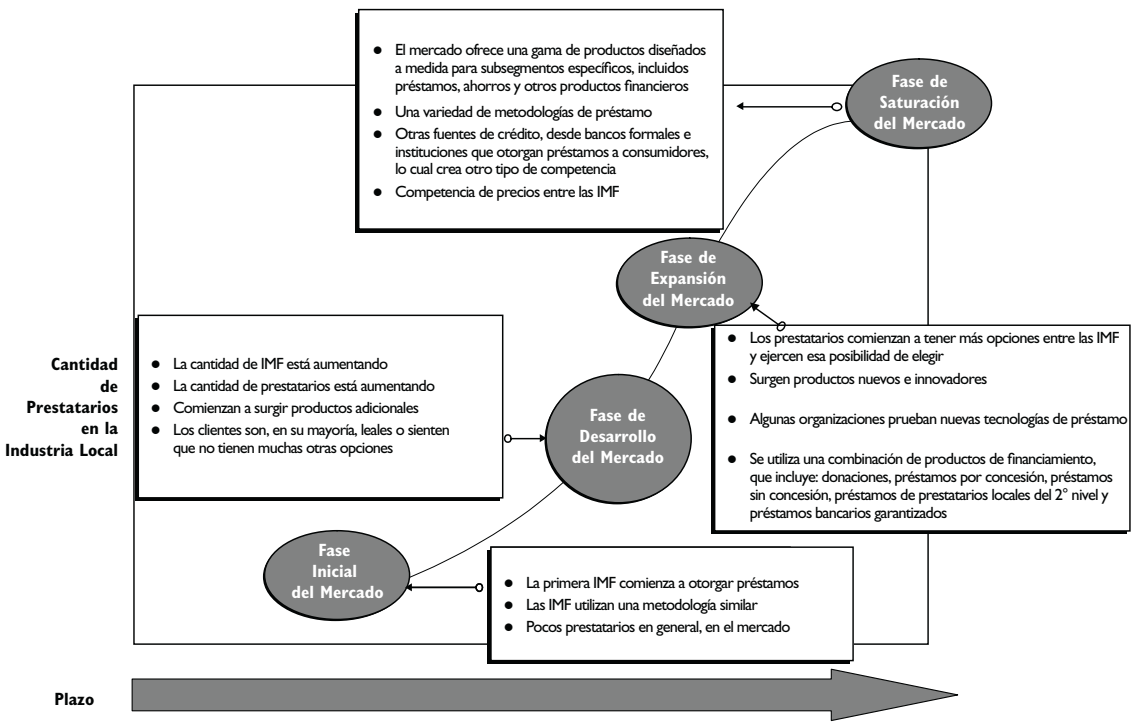
Concéntrese en el conocimiento que tiene su institución, tanto dentro como fuera del equipo central de préstamos individuales. En la Fase 2A, usted llevará a cabo una investigación para complementar este conocimiento; sin embargo, en esta etapa su meta es desarrollar una comprensión general e identificar lagunas en su conocimiento.

Comience por responder las siguientes preguntas:

- 1. ¿Quiénes son los principales actores de la industria (otras instituciones de microfinanzas, bancos, instituciones financieras no bancarias)?
- 2. ¿Cuán atractiva es la industria para los nuevos participantes?
- 3. ¿Cuán grande es su mercado potencial y cuán saturado está?
- 4. ¿De qué manera está cambiando la industria?
- 5. ¿A qué segmentos de clientes presta servicios cada institución?
- 6. ¿Qué productos y servicios ofrece cada institución?
- 7. ¿Cuáles son las principales tendencias de la industria a nivel local?
- 8. ¿El entorno de reglamentación es propicio para introducir préstamos individuales?

Un análisis de la industria debería proporcionar información acerca de la etapa de desarrollo de la institución y de su potencial de crecimiento. Los elementos clave a tener en cuenta están descritos en la figura que aparece a continuación:

Figura 4: Fases Típicas en el Crecimiento de un Mercado Microfinanciero



Comience a crear un informe para recopilar todos los análisis que desarrolla, incluidas las respuestas a las preguntas clave de la lista anterior. Esto conformará la primera sección de un diagnóstico institucional sobre el potencial para implementar préstamos individuales en su institución. Este informe lo ayudará en lo que respecta a tomar una decisión afirmativa o negativa, y también será una herramienta útil para compartir las razones de las decisiones estratégicas con otros principales actores que no están en el equipo central. En el **Apéndice B**, encontrará una plantilla para el diagnóstico institucional.

Considere la posibilidad de solicitar asistencia externa para producir un formato a medida para su informe y para comprender el nivel de detalle requerido.

Estimación de la Demanda del Cliente de Préstamos Individuales

Una vez que haya determinado que el entorno de la industria es propicio para introducir préstamos individuales, debe comenzar a estimar la demanda del mercado. En la Fase 2, usted llevará a cabo una investigación en profundidad para desarrollar una comprensión más completa de la necesidad de productos de préstamos individuales entre sus clientes actuales y potenciales. Sin embargo, en esta etapa debe concentrarse en usar el conocimiento que ya tiene dentro de su institución para evaluar la demanda potencial y para tomar algunas decisiones estratégicas clave.

ELECCIÓN DE LA CLIENTELA META

Como primer paso, debe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Quién será la clientela meta para préstamos individuales en su institución?
- ¿Se concentrará principalmente en clientes existentes en transición o buscará nuevos clientes en otra parte?
- Si su organización elige buscar nuevos clientes potenciales para el producto de préstamos individuales, ¿qué significará esto para la composición de su clientela?, y
- ¿qué criterios de elegibilidad usará? Ejemplo de criterios: incluya ingresos netos del negocio, antecedentes de reembolsos, cantidad de empleados, perspectivas de crecimiento y sector.

Recuerde que su elección de la clientela meta debe ser coherente con la misión, la visión y la estrategia de su organización. Asimismo, tenga en cuenta la imagen actual de su institución en el mercado. Si bien es posible que pueda cambiar las percepciones de las personas a través de la introducción del producto de préstamos individuales, probablemente no pueda alcanzar una clientela meta totalmente diferente, salvo que realice esfuerzos significativos de renovación de marca.

La introducción de préstamos individuales a menudo implica integrar un nuevo perfil de la clientela meta, un perfil con una posición socio-económica más alta que la de los clientes de préstamos a grupos, y con negocios más grandes y más complejos. En esta etapa, debe volver a examinarse la misión original de la institución. Por lo tanto, es importante considerar esta cuestión al comienzo del proceso.

Implicaciones de la elección de la clientela meta en la misión de la institución

Piense en el ejemplo de Kenya Women Finance Trust (KWFT). Para asegurarse de que la organización mantuviera su enfoque en mujeres de muy bajos recursos, KWFT revisó su declaración de misión para incorporar una disposición que estableció que el 75% del valor de su cartera fuera asignado a clientes cuyos ingresos están por debajo del PIB per cápita. En este contexto, los préstamos individuales se ven como un producto para proporcionar servicios continuos a la creciente base de clientes de la organización, pero también como un generador de fondos internos para reinversión en el mercado meta de ingresos más bajos. En algunos mercados, como Pakistán, introducir préstamos individuales ha significado que algunas instituciones han tenido que comenzar a otorgar préstamos a hombres. Esto se debe a que las mujeres no están bien representadas en el segmento del mercado que puede reunir los requisitos para préstamos individuales.

También es útil considerar qué cantidad de sus clientes existentes serán elegibles para préstamos individuales. En la Fase 2, usted llevará a cabo una segmentación en profundidad de clientes para responder a esta pregunta. Sin embargo, intente hacer una estimación aproximada en esta etapa. La experiencia de WWB sugiere que, en promedio, entre el 10% y el 30% de los clientes actuales de una institución serían elegibles.

Estimación de la demanda del mercado sobre la base de la clientela meta que ha identificado. Intente usar las investigaciones y el conocimiento institucional existentes para estimar cuánta demanda considera que se generará para el producto de préstamos individuales. Puede resultar útil hablar con su personal de atención al público para obtener pruebas anecdóticas de los niveles de interés en un producto de préstamos individuales. Este análisis se complementará luego en la Fase 2, que implica llevar a cabo una investigación con la clientela meta para estimar la demanda y solicitar sugerencias sobre los elementos que harían que un producto de préstamos individuales resultara atractivo.

PREGUNTAS CLAVE:

P: De sus clientes existentes, ¿quiénes serían elegibles? ¿Cuán interesados estarían en el producto de préstamos individuales?

- La experiencia de WWB ha demostrado que hay un segmento significativo de clientes que preferirían los préstamos individuales y, de ellos, hay un porcentaje que reuniría los requisitos para obtenerlos. Es importante determinar si éste es el caso de su institución en concreto.

P: ¿Cuál es el alcance del mercado para un producto de préstamos individuales fuera de la composición de la clientela existente?

- En este punto, considere los resultados de su evaluación de la industria. ¿Cuáles son las probabilidades de que pueda atraer nuevos clientes para préstamos individuales? ¿Quiénes son sus principales competidores y cuáles son sus ventajas competitivas? Haga una lista de sus ventajas competitivas, ya sean actuales o potenciales.
- Recuerde pensar más allá de la competencia existente, ¿hay algún nuevo participante potencial que pueda representar una amenaza?

Consulte la investigación de mercado de Women’s World Banking para obtener más detalles sobre este paso en www.swwb.org.

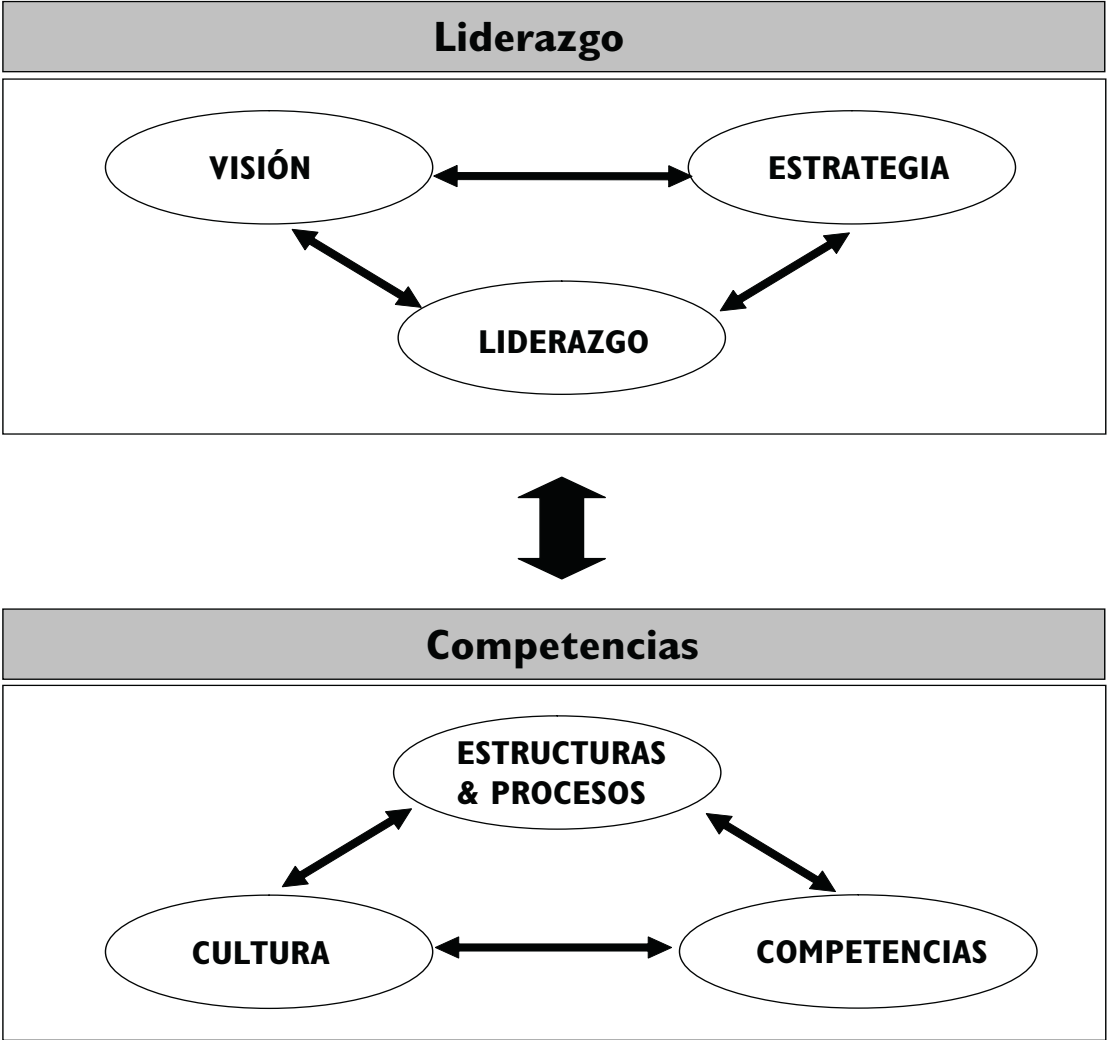
Los resultados de la evaluación precedente deben incluirse en el diagnóstico institucional que puede encontrar en el Apéndice B.

Determinación de la Aptitud Institucional

Introducir un nuevo producto como los préstamos individuales en un entorno de préstamos a grupos es un paso de transformación para su institución y solo debe tomarse cuando la gerencia determine que la institución está completamente preparada.

En esta sección se proporciona un marco y preguntas adjuntas para ayudarlo a evaluar si su institución está preparada para avanzar. Puede ser útil conseguir asistencia externa en esta etapa, dado que puede ser difícil evaluar de manera crítica la organización desde su interior.

Figura 5: Dimensiones Clave al Evaluar la Aptitud y la Capacidad Institucionales



En la **figura 5** se hace referencia a las dimensiones clave junto con las cuales debe analizar la aptitud de su institución para introducir préstamos individuales. El marco fue adaptado a partir del trabajo de Alliance Consulting Group. Para obtener más información, consulte las lecturas relacionadas.

Considere la posibilidad de mantener una reunión con el equipo central de préstamos individuales para analizar las dimensiones clave para evaluar la aptitud y la capacidad institucionales.

CONSIDERACIONES DE LIDERAZGO:



- **Visión:** ¿Cuál es la visión del nuevo producto en tres años? ¿Por qué es importante para la institución?
- **Estrategia:** ¿Cómo se encuadra el nuevo producto en la estrategia general de su institución? ¿Cuáles son los mercados meta para el nuevo producto? ¿Qué mejoras institucionales se requieren? ¿Hay fondos suficientes para mejorar y respaldar un nuevo producto?
- **Liderazgo:** ¿Sus líderes apoyan el cambio? ¿Existe un compromiso personal claro? ¿Los líderes están dispuestos a destinar la cantidad de tiempo necesaria y pueden hacerlo?

COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS Y TÉCNICAS:

- **Estructuras y procesos:** ¿Puede proporcionarse el nuevo producto de manera efectiva a través de la estructura de otorgamiento de créditos existente? ¿Qué cambios necesitarían hacerse en los procesos de otorgamiento, en la infraestructura y en los controles internos?
- **Competencias:** ¿Qué competencias técnicas y organizativas se requerirían para la introducción de préstamos individuales? ¿Cuenta con las competencias necesarias dentro de la institución? ¿Qué competencias adicionales deberían incorporarse para que el personal apoye de manera efectiva esta iniciativa? Si se necesita apoyo externo, ¿es ésta una opción posible para la institución?
- **Cultura:** ¿De qué manera la introducción de préstamos individuales afectaría el comportamiento existente en las sucursales? ¿En la oficina central? ¿De qué manera la institución enfrentaría la resistencia o el temor al cambio en la transición de ser una IMF que ofrece un único producto a una que ofrece múltiples productos? ¿Puede lograrse de manera efectiva? ¿Podrá la institución manejar diferentes culturas de productos en forma simultánea?



Los resultados de la evaluación precedente deben incluirse en el formulario de diagnóstico institucional que encontrará en el **Apéndice B**. Al llegar a esta etapa, usted habrá comenzado a consolidar la información reunida durante la evaluación de la industria/competidores, el análisis general de evaluación de la demanda de mercado y la aptitud institucional. En la etapa 2, usted podrá agregar a esta información la investigación/análisis adicionales llevados a cabo.



Después de completar este ejercicio, deje tiempo para analizar las implicaciones: ¿qué sugiere el análisis como próximos pasos para la institución? Esto debe hacerse con el equipo de liderazgo de préstamos individuales, el director ejecutivo y otros miembros del liderazgo institucional.

Decisión Sobre Proceder o No

Es importante destacar que algunas instituciones pueden determinar, en esta etapa, que no se encuentran en una buena posición para introducir préstamos individuales. Si la investigación revela un mercado ajustado con fuerte competencia y poco espacio para nuevos participantes, es posible que prefiera continuar atendiendo a sus segmentos de mercado meta con mayor eficiencia y servicios mejorados en lugar de diversificar sus ofrecimientos de productos. O bien, si su evaluación de la institución revela diferencias de capacidad o sugiere que la carga financiera o administrativa sería demasiado grande, tal vez sea conveniente esperar.

La decisión de no proceder no debe percibirse como un fracaso, dado que la introducción de un nuevo producto es una inversión importante para la institución. Es fundamental que las condiciones externas e internas sean propicias para una introducción efectiva.

Preparación del Equipo de Liderazgo de Préstamos Individuales

Si su conclusión lo conduce a seguir adelante con la introducción de préstamos individuales, deberá concentrar su atención en designar un gerente de proyecto y un equipo de liderazgo interfuncional para manejar la iniciativa.

Gerente de proyecto: debe designarse a un miembro del personal para actuar como gerente de proyecto de préstamos individuales. Esta persona debe impulsar el proceso de cambio y estar a cargo de la implementación del proyecto en todas y cada una de las Fases. Además, esta persona debe actuar como el punto de contacto principal con cualquier agencia externa o consultor.

Lo ideal es que el gerente de proyecto de préstamos individuales sea idóneo en materia de microfinanzas y tenga fuertes habilidades de análisis, planificación y comunicación. Seleccionar a esta persona de entre el personal existente es beneficioso dado que la persona debe tener sólidos conocimientos de la institución, la cultura de su organización y sus clientes. Las principales responsabilidades del gerente de proyecto de préstamos individuales son:

- 1. Impulsar el desarrollo de todos los aspectos del producto de préstamos individuales, las políticas y los procedimientos, los sistemas y el control de calidad, y
- 2. Apoyar al personal de operaciones mediante la contención y la orientación durante la implementación, especialmente durante la Fase de la prueba piloto.

De acuerdo con la estructura gerencial de su organización, esta persona también puede manejar al personal de préstamos individuales.

La descripción del trabajo característico de un gerente de proyecto de préstamos individuales durante la planificación y la implementación de préstamos individuales incluye las siguientes tareas:

*Diseñar los criterios de selección del personal de créditos y del reclutamiento de apoyo,
Preparar un programa de capacitación para los agentes de crédito y para todo el personal y entregar los componentes,
Definir y modificar continuamente los términos, las políticas y procedimientos, y el otorgamiento del producto de préstamos individuales,
Desarrollar herramientas de evaluación del negocio y reunir información del mercado para apoyar a los agentes de crédito,
Preparar manuales de operaciones, formularios e informes,
Participar de las reuniones del comité de crédito y apoyarlas,
Definir los procedimientos de supervisión de préstamos individuales,
Diseñar estrategias para determinar el nivel de riesgo para préstamos individuales,
Definir los requisitos del SIG para préstamos individuales,
Identificar cuestiones legales relacionadas con los contratos y el cumplimiento,
Brindar asistencia en la creación y la administración de un sistema de gratificaciones, y
Determinar las estrategias de crecimiento y expansión mediante la adaptación de los préstamos individuales para cada región, según se requiera.*

En el caso de instituciones más grandes, puede ser conveniente crear una unidad de producto de préstamos individuales en la que el coordinador de préstamos individuales cuente con el apoyo de un pequeño equipo.

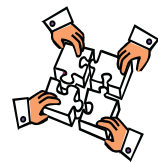
Formación de un equipo de liderazgo para planificación y lanzamiento: además del gerente de proyecto, es importante crear un grupo central de personas dentro de la institución para que supervise y administre el proceso de diseño, desarrollo e implementación de los préstamos individuales. El grupo debe estar compuesto por miembros de la junta directiva, gerentes generales y personal de operaciones clave, a fin de asegurar un tratamiento integrado de los desafíos planteados por la implementación de este producto.

Este equipo debe tener las habilidades, la capacidad y el compromiso necesarios, y debe representar los intereses del personal directamente afectado por los cambios.

El equipo de liderazgo debe ser interfuncional, por lo general, debe estar compuesto por jefes (o representantes) de cada uno de los siguientes departamentos:

- Departamento de Operaciones y Créditos (especialmente gerentes generales de sucursal),
- Finanzas,
- Administración,

- Mercadeo,
- Recursos Humanos,
- SIG y
- Auditoría interna.

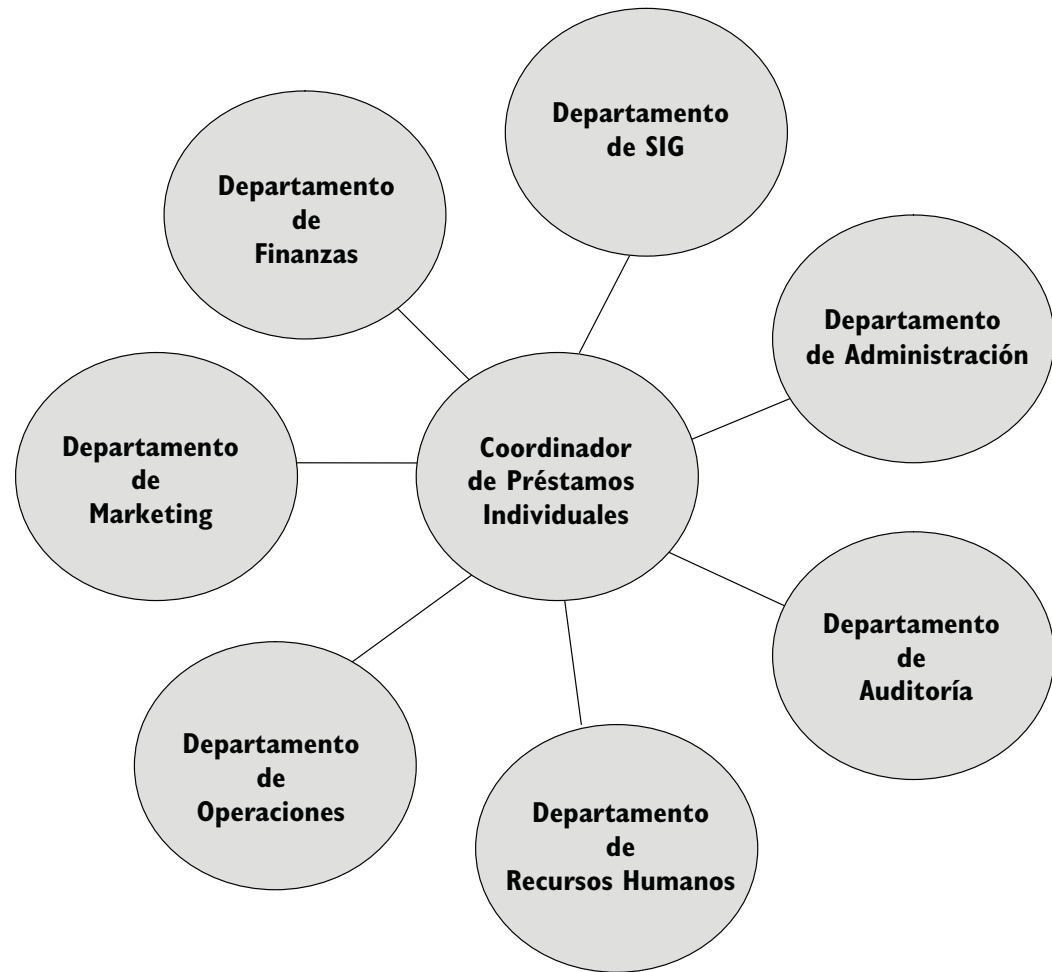


Se debe invertir tiempo y esfuerzo sustanciales en la selección y la capacitación de este equipo central. La importancia de desarrollar un fuerte nivel de capacidad dentro de la institución es fundamental. Es esencial no solo para asegurar productos y políticas de préstamo bien diseñados, sino también para asegurar que el equipo central podrá capacitar a otros miembros del personal a medida que se lance el nuevo producto. Dado que estas personas también serán responsables de orientar los cambios en toda la institución que se requieren

para el otorgamiento de ambos productos, los gerentes deberán seleccionarlas estratégicamente y apoyarlas.

Considere la posibilidad de solicitar asistencia de Women’s World Banking o de otra agencia externa para capacitar al equipo de liderazgo central.

Figura 6: El Rol del Coordinador de Préstamos Individuales



Durante la Fase de implementación, el gerente de proyecto de préstamos individuales cumplirá una función muy importante en impulsar el proceso y coordinar con el equipo de liderazgo para supervisar los ajustes requeridos en los diferentes departamentos de toda la organización. Debido a que se requerirá que cada uno de estos departamentos revise sus sistemas y actividades relacionados con la introducción de préstamos individuales, es fundamental su apoyo y participación activa en el proceso de toma de decisiones en las primeras etapas.

Creación del Plan de Acción



La primera tarea del equipo de liderazgo de préstamos individuales debe ser la creación del plan de acción.
El ejercicio del plan de acción debe:

- Ser liderado por el nuevo gerente del proyecto o por el promotor del producto.
- Incluir la participación de todos los miembros del equipo interfuncional que ha identificado para introducir los préstamos individuales y,
- Adoptar un enfoque de colaboración para incluir gerentes de los departamentos clave, e
- Incluir a su gerencia general.

Usando los resultados del proceso hasta la fecha, el documento del plan de acción debe seguir las Fases básicas descritas en la introducción de esta guía, pero incluir pasos más detallados. Como mínimo, debe proporcionar lo siguiente:

- Metas institucionales para el producto de préstamos individuales,
- Cambios institucionales requeridos para alcanzar las metas,
- Cambios previstos en otros productos y servicios,
- Etapas propuestas y calendario detallado para asegurar el éxito del proceso de introducción del producto, incluidas responsabilidades, fechas límite e información sobre si se solicitará apoyo externo, y
- Presupuesto preliminar y proyecciones financieras.

El plan puede crearse en Microsoft Word o Excel y constituye una herramienta importante para supervisar el cumplimiento de las fechas meta.

Considere el momento en que se introducen los cambios; la secuencia de los cambios estructurales es importante. Es posible que pueda hacer algunos cambios gradualmente,



La siguiente herramienta puede ayudarlo a estructurar planes y a comunicar una nueva visión. También puede adaptarse para desarrollar una tabla por separado para cada departamento de su institución.

Figura 7: Plantilla para Asistencia en la Creación de un Plan de Acción

DIMENSIÓN	¿ACTUAL?	¿FUTURA?	¿DIFERENCIAS?	¿PROBLEMAS POTENCIALES?
CLIENTELA META				
COMPETIDORES				
PRODUCTOS				
EVALUACIÓN DEL CRÉDITO, ADMIN., SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO				
OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO				
ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO				
RECURSOS HUMANOS				
SIG				
FINANZAS				
AUDITORÍA				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				

Creación de Compromiso Interno

¿POR QUÉ CREAR UN COMPROMISO?

Uno de los primeros pasos del plan de acción debe involucrar crear consenso entre el personal y los principales actores institucionales, como los miembros de la junta directiva y los socios. Probablemente la introducción de préstamos individuales sea un paso importante para su institución; por lo tanto, es esencial crear el compromiso desde el principio del proceso con los equipos y el personal clave. Cuando el consenso no es posible, los líderes deben poder manejar la disensión de manera constructiva.

En esta etapa es necesario preguntarse:

- ¿Existe consenso entre la gerencia general, el personal y su junta directiva acerca de introducir este nuevo producto y de comprometer los recursos humanos y financieros necesarios?
- ¿Existe compromiso por parte de los miembros del personal clave?
- ¿Qué otra cosa se necesita hacer para crear consenso y compromiso?

Recuerde que cada persona de la institución se verá directa o indirectamente afectada por la introducción de préstamos individuales; por lo tanto, su éxito dependerá de su compromiso y entusiasmo. Cuanto mayor sea el aporte que puedan tener las personas en la definición de los cambios realizados, mayor será su sentimiento de pertenencia hacia el resultado final. No se pueden implementar todas las sugerencias o recomendaciones, pero asegúrese de hacer un seguimiento con los miembros del personal relevante, para que sientan que han sido escuchados.

¿QUÉ DEBE HACER USTED PARA CREAR COMPROMISO?

Algunas de las cuestiones para analizar con el personal y otros principales actores incluyen:

- ¿Por qué es necesaria la introducción de préstamos individuales?
- ¿De qué manera ayudará a la organización a ser más competitiva?
- ¿Qué cambios se producirán?

Recuerde tratar las inquietudes específicas de cada persona, incluidas:

- ¿Qué se necesita específicamente de usted para que la introducción de préstamos individuales sea exitosa?
- ¿De qué manera se verán afectados su rol y su función?
- ¿Cambiará la cultura de trabajo de la institución?
- ¿Cómo se encuadra su trabajo en la nueva visión?
- ¿Se verán afectadas sus perspectivas de carrera y su compensación?
- ¿De qué manera se beneficiará con el cambio?

Asimismo, recuerde hacer participar a la junta directiva, dado que debe tener conocimiento de las implicaciones de introducir préstamos individuales. Probablemente se vean especialmente interesados por las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué planes se están implementando para evitar un “cambio en la misión” o apartarse del principal mercado meta de la organización?
- ¿Cuáles serán las implicaciones para la sostenibilidad financiera de la institución?
- ¿Qué planes se están implementando para asegurar que los recursos humanos se administren de manera efectiva?
- ¿Cómo se manejarán la marca y la imagen pública de la institución?

Nota: para obtener más información, consulte *Cambiar el proceso de administración y el comportamiento de la organización (Change Management Process And Organizational Behavior)*, de Stuart y Dell.

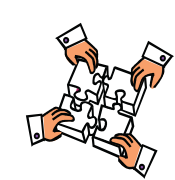
Requisitos de Recursos y Elección del Momento

Durante la Fase 1, su director o gerente ejecutivo y los miembros clave de la gerencia clave deben destinar tiempo a revisar las conclusiones generales de mercado y de la institución, realizar una evaluación del impacto y analizar en detalle de qué manera se introducirán los préstamos individuales. Probablemente este proceso tome de uno a tres días, dependiendo de la idoneidad y la homogeneidad de su equipo gerencial.



Durante esta Fase, también habrá identificado un gerente de proyecto de préstamos individuales y un equipo de liderazgo interdepartamental, que participará en la creación del plan de acción y en la administración del proceso desde este punto en adelante.

SE RECOMIENDA OBTENER AYUDA EXTERNA.



Como se resaltó a lo largo de toda esta etapa, se recomienda en varios puntos clave de la Fase 1 que considere la posibilidad de incorporar ayuda externa para complementar las capacidades de su institución y proporcionar capacitación.

En esta etapa es prudente continuar trabajando con el apoyo externo que incorporó durante la Fase de planificación previa para desarrollar su plan de acción. Los asesores externos pueden no solo hacerle ahorrar tiempo destacando los conocimientos clave obtenidos en compromisos previos, sino también ayudarlo con los aspectos prácticos, tales como definir roles y responsabilidades. Pueden actuar como una voz externa y un contrapeso en caso de cualquier desacuerdo a nivel de la gerencia.

HERRAMIENTAS



En esta etapa, se utilizan las siguientes herramientas:

HERRAMIENTA(S)	DESCRIPCIÓN
Análisis de la industria y de los competidores	Esta herramienta lo ayudará a identificar la competencia existente en el mercado: organizaciones que ofrecen servicios similares, los términos y condiciones de los productos actualmente disponibles, los lugares de operación y los perfiles de los clientes a los que atienden.
Análisis general de la demanda del mercado	Esta herramienta lo ayudará a estimar la demanda efectiva de préstamos individuales por parte de los clientes actuales y de potenciales clientes nuevos. En esta etapa los resultados solo serán preliminares, pero la investigación llevada a cabo en la Fase 2 aumentará los análisis iniciales.

HERRAMIENTA(S)	DESCRIPCIÓN
Taller	Es posible que desee solicitar asistencia externa para facilitar un taller con el fin de ayudar a sintetizar la información reunida sobre la industria, la demanda del mercado y la aptitud de la organización. Este taller debe concluir con un análisis de las implicaciones de los resultados.
Diagnóstico institucional	Se incluye una versión abreviada de esta herramienta en el Apéndice . Está diseñado para ayudarlo a sintetizar la información reunida a partir del análisis de su situación competitiva, la evaluación de la demanda del mercado y la evaluación de la aptitud de su institución. La asistencia externa puede ser útil para usar esta herramienta.
Plan de acción	Esta herramienta, que debe desarrollarse usando todo el análisis llevado a cabo hasta la fecha, debe describir las metas, los pasos detallados, las responsabilidades y las fechas límite para el proceso que avanza.

LISTA DE VERIFICACIÓN



Durante esta Fase, la gerencia de su institución debe trabajar arduamente para usar los datos que usted ya tiene a fin de comprender su mercado, a su competencia y a sus clientes. Usted también debe haber identificado a un gerente de proyecto de préstamos individuales y a un equipo de liderazgo centrales y desarrollado un plan de acción detallado, que comenzará a implementar en la preparación para la Fase 2A. Ésta es también la etapa en la que la gerencia general de su institución debe dedicar una cantidad considerable de tiempo para proporcionar un rumbo y una visión claros dentro de la organización con respecto a la manera en que se introducirán los préstamos individuales.

La siguiente lista de verificación lo ayudará a determinar si está preparado para proceder con la Fase 2A de la introducción de préstamos individuales:

PASO	PREGUNTA CLAVE	SÍ/ NO
1	¿Ha llevado a cabo un análisis general de nivel ejecutivo del entorno en el cual opera?	
2	¿Ha recopilado información básica sobre sus competidores y analizado la amenaza potencial actual y futura que representan para su organización?	
3	¿Ha llevado a cabo una investigación sobre la demanda para comprender cuáles serán sus mercados meta?	
4	¿Ha evaluado su aptitud institucional para introducir préstamos individuales?	
5	¿Ha establecido claramente que existe una oportunidad en su mercado y con sus competidores y clientes para introducir préstamos individuales? ¿Ha procurado asesoramiento externo sobre este punto?	
6	¿Ha identificado a un gerente general competente e idóneo a tiempo completo para que esté al frente de la iniciativa de préstamos individuales en el período de introducción y luego de manera continua?	

STEP	PREGUNTA CLAVE	SÍ/ NO
7	¿Ha establecido un equipo interdepartamental para brindar liderazgo a lo largo de cada una de las fases del proceso?	
8	¿Ha elaborado su plan de acción para seguir en cada fase del proceso, detallando de qué manera y con el apoyo de quién se llevará a cabo cada fase? Comience con la fase I en detalle antes de avanzar:	
9	¿Ha usado todas las herramientas sugeridas para avanzar en el proceso y llegar a sus conclusiones?	
10	¿Ha comenzado a promover la comprensión y crear el compromiso con el proceso de préstamos individuales entre su personal y los principales actores?	

Fase 2A—Diseño y Prueba del Nuevo Producto

Generalidades de la Fase 2A

Una vez que se haya completado el proceso de planificación y que se implementen las decisiones estratégicas clave, se puede iniciar la Fase de diseño e implementación del producto. Esta Fase incluye definir los términos, condiciones y procedimientos de otorgamiento para el nuevo producto de préstamos individuales, identificar los procesos que necesitan implementarse y crear las capacidades y competencias institucionales necesarias.

Hay cuatro pasos clave para esta Fase

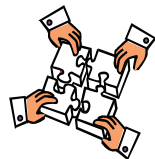
1. Investigación de mercado—llevar a cabo una investigación y analizar sus resultados para complementar la comprensión en profundidad de la industria, sus competidores y la clientela meta que ha ganado en la Fase 1,
2. Diseño del producto—desarrollar el prototipo del producto de préstamos individuales,
3. Diseño de los procesos—definir los procesos internos asociados con préstamos individuales, y
4. Desarrollo de la capacidad institucional—identificar lo que debe ocurrir a nivel institucional para implementar los préstamos individuales.

Realización y Análisis de una Investigación de Mercado

Como primer paso de la Fase 2A, usted debe llevar a cabo la siguiente serie de tres investigaciones clave:

- Análisis de los competidores y la industria
- Análisis de segmentación del mercado
- Investigaciones de clientes

A estas alturas, usted tendrá información preliminar sobre cada uno de estos grupos de investigación a partir del trabajo que hizo en la Fase 1. Es hora de llevar a cabo una investigación para crear una comprensión más profunda acerca de su industria y sus clientes.



SE RECOMIENDA OBTENER AYUDA EXTERNA

Dado que la mayoría de las IMF no tiene experiencia interna en investigación de la industria y de los clientes, es posible que desee incorporar ayuda externa para que colabore en el diseño, la recopilación y el análisis de los datos.

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES/LA INDUSTRIA

El objeto de este análisis es determinar cómo desarrollar un producto de préstamos individuales que se diferencie y que esté a la vanguardia de la industria.

Figura 8:Análisis de los Competidores/la Industria: Fuentes de Investigación

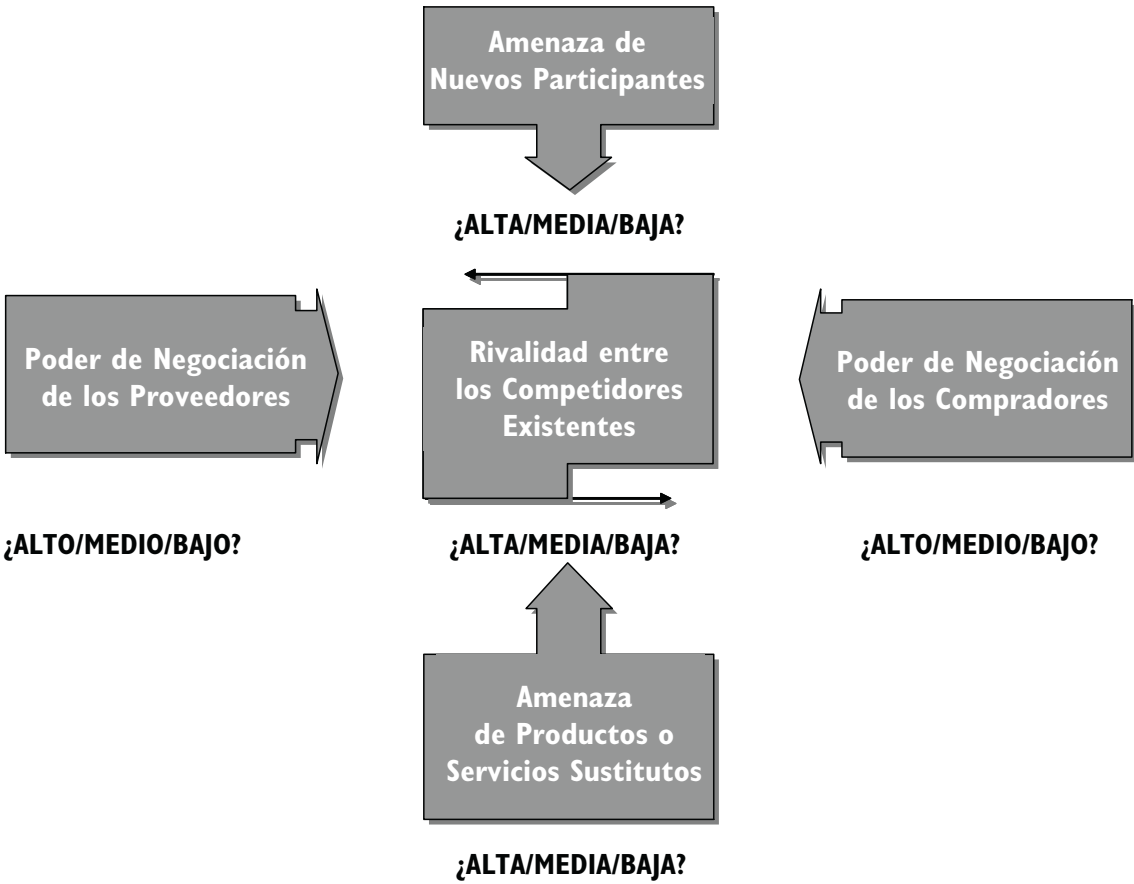
FUENTE	DESCRIPCIÓN/AUDIENCIA META	TEMAS DE MUESTRA PARA ANÁLISIS
Investigación secundaria	La revisión y comprensión de información ya publicada	- Reglamentaciones del país y documentos legales - Materiales de mercadeo de los competidores para evaluar los medios usados, el mensaje principal, los mensajes secundarios, el tono, la audiencia meta, el eslogan y la posición general de la compañía - Cobertura en los medios: cobertura en radio y artículos sobre microfinanzas en su región. Cobertura en TV, si corresponde. - Medios electrónicos: cobertura en internet de los mensajes y las actividades de los competidores
Entrevistas de la industria	Reuniones con expertos de la industria y otras organizaciones y personas clave como banqueros, autoridades de reglamentación, agencias de financiamiento y otras agencias internacionales	- Generalidades: antecedentes de la industria de las microfinanzas, cambios anteriores y previstos, actores significativos del mercado, marco legal y reglamentario - Mercado: potencial de crecimiento del mercado, áreas clave de innovación - Finanzas y financiamiento: ¿de dónde proviene la mayoría de los fondos? ¿Se reciben aportes de donantes? ¿Rol de los bancos formales?
Entrevistas con los competidores	Reuniones con la gerencia y el personal de las instituciones competidoras seleccionadas para el análisis	- Generalidades: antecedentes, estructura legal, estructura organizativa, políticas de reclutamiento y desafíos enfrentados - Mercado: percepciones del mercado de las microfinanzas, su tamaño y su potencial de crecimiento - Clientes: mercado objetivo de los competidores, composición de la clientela, estrategia de selección del objetivo, criterios de elegibilidad - Productos y servicios: productos y servicios ofrecidos, tamaño promedio del préstamo, tasas de interés - Operaciones: tamaño de la cartera de préstamos activos, metodologías de préstamo usadas, proceso de solicitud y aprobación, - Finanzas: fuentes de financiamiento, rendimiento, estándares, desglose de costos - Recursos Humanos: procedimientos de capacitación e incentivos - Mercadeo: estrategia de mercadeo, audiencia meta, tácticas de mercadeo y presupuesto proyectado

Asimismo, recuerde ver los resultados de cualquier investigación que su institución pueda haber llevado a cabo sobre estos temas. Tal vez no sea necesario que la información que usted requiere provenga de una investigación secundaria o de entrevistas con expertos de la industria o competidores. Por ejemplo, los comentarios pueden también provenir de investigaciones con clientes en las que haya pedido sus percepciones de la industria y de sus competidores. La investigación existente debe haber informado el análisis general realizado en la Fase 1, pero también es útil revisarlo en esta etapa.



En términos de análisis de la investigación, existe una serie de herramientas efectivas que puede usar. Una de dichas herramientas es el “Modelo de cinco fuerzas” (Five Forces Framework) de Porter incluido en Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1998), que nos dice cuán atractiva es nuestra industria, cómo son las condiciones actuales y qué puede cambiar a corto y mediano plazo:

Figura 9: El Modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter



Source:WWB Industry Interviews. five forces from Michael Porter;“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”

Nuevos participantes—se refiere a las organizaciones que están bien posicionadas para ingresar en su mercado y convertirse en competidores

Productos o servicios sustitutos—se refiere a las organizaciones que proporcionan productos lo suficientemente similares a los suyos como para ser considerados competidores, por ejemplo, mutuales de crédito que proporcionan préstamos personales

Rivalidad entre los competidores existentes—se refiere a la intensidad de la rivalidad entre competidores en el mercado

Proveedores—se refiere a cuánto poder tienen los proveedores en relación con usted (es decir, ¿necesitan que usted compre sus mercancías?)

Compradores—se refiere a cuánto poder tienen en relación con usted. ¿Tienen los compradores otros lugares donde comprar productos similares o no?

También puede ser útil consultar el **Apéndice C: Módulo de análisis de mercado** para obtener pautas adicionales sobre este paso del proceso.

ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segunda parte de la etapa de investigación de mercado implica recopilar datos que le permitirán segmentar a sus clientes existentes y determinar el porcentaje que es elegible para préstamos individuales.

Población de la Investigación:

Muestra al azar de clientes existentes

Metas de la Investigación

El objeto de esta investigación tiene dos aspectos:

- Determinar qué porcentaje de clientes existentes serán elegibles para préstamos individuales, cuánto tendrá que buscar fuera de su base de clientes existentes para vender el producto de préstamos individuales y lo que esto significa para su misión y estrategia organizativa,
- Comenzar a capacitar a agentes de crédito para que recopilen el tipo de información que se usará más adelante para la evaluación del cliente, y
- Determinar los tamaños máximos del préstamo para préstamos a grupos y los tamaños mínimos de préstamo para préstamos individuales

Metodología y Temas de Investigación

La investigación de segmentación de mercado implica llevar a cabo una evaluación financiera en profundidad de una muestra al azar de los clientes de préstamos solidarios de su institución. Por lo general, esta muestra se toma de las sucursales donde usted decide hacer la prueba piloto del préstamo individual. Los clientes deben seleccionarse sobre la base de dos o tres criterios. En el caso de Al Amana (Marruecos) que figura en la lista a continuación, los criterios seleccionados fueron: 1. sexo 2. tipo de negocio (comercialización, producción, servicios) y 3. ciclo del préstamo (1, 2 o 3).

Si bien usted puede decidir solicitar asistencia externa con esta investigación, si está planificando transferir a los agentes de crédito para préstamos a grupos existentes a préstamos individuales, es recomendable capacitarlos en esta etapa y usar la investigación para ayudarlos a aumentar sus habilidades. La capacitación formal debe durar aproximadamente tres días a fin de explicar a los agentes de crédito cómo recopilar la información necesaria y cómo completar y registrar los datos de los formularios de evaluación.

Los datos a recabarse de los clientes serán los mismos datos usados en el proceso de evaluación que se incorporarán más adelante en el proceso de introducción de préstamos individuales. La evaluación incluirá la preparación del balance general, un estado de resultados y un análisis de flujo de fondos.

Análisis de la Investigación

Una vez que haya reunido los datos relevantes para segmentar su mercado, deben ingresarse en Microsoft Excel o en otro paquete similar y deben analizarse usando técnicas de análisis estadístico cuantitativo.

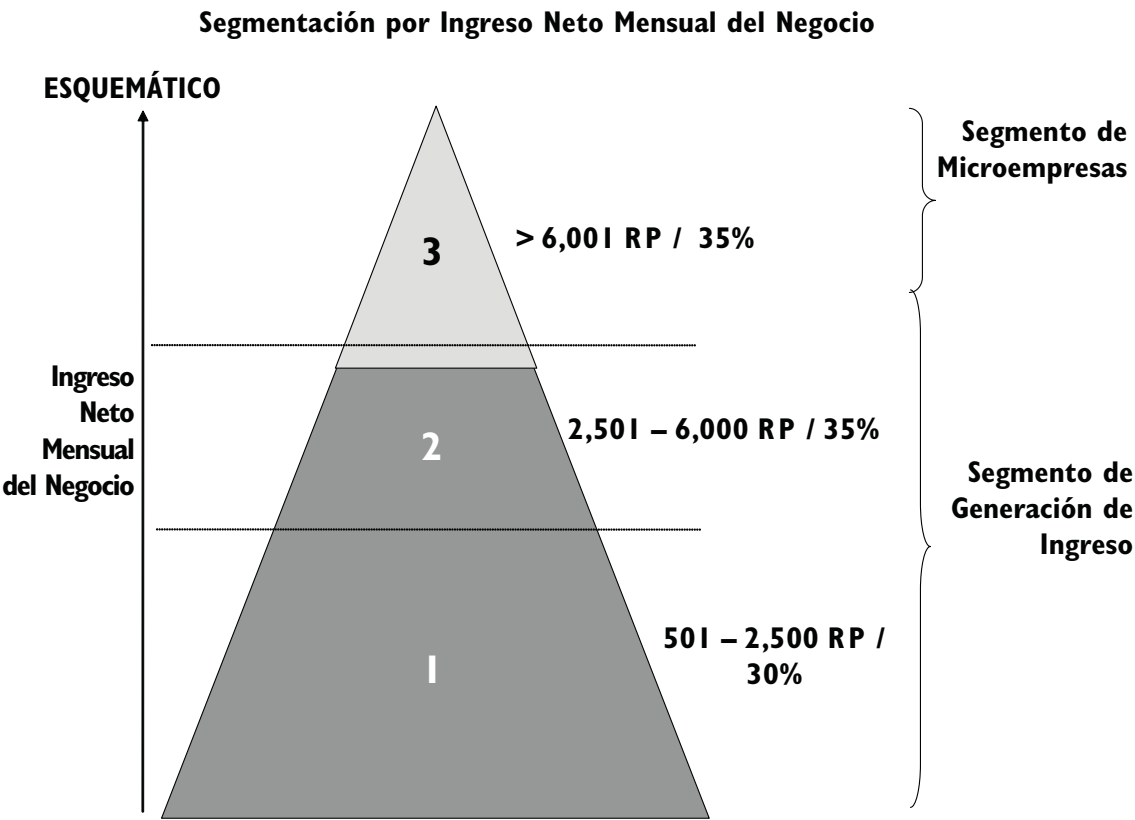
El siguiente es un ejemplo de Kashf Foundation de Pakistán de un análisis que usted podría llevar a cabo sobre la base del ingreso neto del negocio de los clientes.

Figura 10: Segmentación A de Kashf

INGRESO NETO DEL NEGOCIO (RP)	SEGMENTO 1< 2.500	SEGMENTO 22.500- 6.000	SEGMENTO 3> 6.000
PROMEDIO DEL INGRESO NETO DEL NEGOCIO	1,145	4,096	15,142
% DE CASOS	30.5%	35.2%	35.3%
PROMEDIO DEL TOTAL DE ACTIVOS	30,347	60,802	69,667
PROMEDIO DE OTROS INGRESOS DE LA FAMILIA	6,651	5,230	6,425
% DE INGRESO NETO DEL NEGOCIO/INGRESO TOTAL DE LA FAMILIA	19%	53%	71%
PROMEDIO DE LOS GASTOS DE LA FAMILIA	5,794	5,971	9,963
PROMEDIO DEL SUPERÁVIT DE LA FAMILIA	2,002	3,355	11,604
PROMEDIO DEL MONTO DEL PRÉSTAMO DESEMBOLSADO	11,574	12,306	13,432
PROMEDIO DE CUOTAS DE PRÉSTAMO MENSUALES	800	1,231	1,343
% DE CUOTAS/SUPERÁVIT DE LA FAMILIA	107%	43%	17%

Puede usar estos datos para desarrollar una estimación confiable del porcentaje de sus clientes existentes que serán elegibles para préstamos futuros, sobre la base de los criterios que ha definido en la Fase 1. Puede ser útil mostrar estos datos de manera gráfica. Por ejemplo, usted podría usar el ingreso neto del negocio como criterio principal:

Figura 11: Segmentación B de Kashf



Usted puede decidir hacer un análisis más profundo de los segmentos individuales (por ejemplo, trazar un perfil del segmento que es elegible para préstamos individuales o, tal vez, crear una segmentación más compleja usando otras variables clave). Por el momento, es mejor mantener una segmentación bastante sencilla. Por lo general, el nivel de ingreso neto del negocio es un buen representante de la elegibilidad del cliente; por lo tanto, es probablemente más fácil usar solo esta variable en esta etapa.

Consulte el **Apéndice D**: Términos de referencia de muestra para análisis de segmentación correspondiente a un ejemplo de la metodología usada en Kashf en Pakistán. Estos términos de referencia fueron creados para ilustrar el rol de Women’s World Banking en el proceso. Se recomienda contar con asistencia externa en esta etapa.

Consideración de las implicaciones para la misión y la estrategia
Resultados de la segmentación de clientes en Al Amana, Marruecos

Como mencionamos en la Fase 1, es importante pensar acerca de las implicaciones de su elección de la clientela meta y de cómo esta elección afectará la misión de su institución. Esto puede lograrse analizando las características clave de los segmentos del mercado que haya definido como sus áreas objetivo, incluidos nivel de ingreso, sexo, área rural en comparación con área urbana. El trabajo de segmentación de clientes puede revelar qué modificaciones deben hacerse al producto de préstamos individuales para que se adapte mejor a las necesidades de ese mercado objetivo.

Por ejemplo, la segmentación en Al Amana en Marruecos, sobre la base del potencial de utilidad neta y crecimiento, reveló un cambio en el equilibrio entre ambos sexos en diferentes segmentos. Por ejemplo, los negocios de clientes con ingreso neto mensual más bajo (segmento 2) complementaban el ingreso del hogar y eran de naturaleza estacional. Estaban ubicados principalmente en las casas de los clientes con ventas basadas en el crédito y, en su mayoría, eran propiedad de mujeres (70%). En comparación con los negocios con el mayor ingreso neto mensual del negocio (segmento 5) que presentaban las siguientes características: eran la fuente de ingreso principal del hogar; no eran de naturaleza estacional; estaban ubicados fuera del hogar; estaban registrados; tenían ventas basadas en efectivo y, en su mayoría, eran propiedad de hombres (84%). La investigación implicó cambios en el perfil de sexo de la clientela de AlAmana con la introducción de préstamos individuales. Al Amana determinó que la organización debería examinar cómo equilibrar el crecimiento de su producto de préstamos individuales con su compromiso de atender a mujeres y hombres de bajos ingresos.

INVESTIGACIONES DE CLIENTES

La tercera parte de la investigación de mercado implica crear una comprensión en profundidad de las necesidades de su clientela meta, según se define en la Fase 1.

Población de la Investigación

Usted debe incluir clientes actuales y potenciales, que probablemente calificarían para un préstamo individual. Identifique quiénes tienen más probabilidades de ser estos clientes usando el conocimiento obtenido a partir del “análisis de segmentación”, como tamaño del negocio, ubicación y tipo de negocio. Si son prestatarios actuales, usted ya puede tener la información acerca de la capacidad de pago y puede seleccionar a quién entrevista sobre la base de esta información. Si son clientes potenciales, es buena idea preparar un “documento de selección” o cuestionario breve que puede administrar para determinar si es probable que los propietarios de negocios reúnan los requisitos para un préstamo individual.

Intente llegar a una combinación representativa de esta clientela meta. Dirija grupos focales con segmentos de clientes diferentes que incluyan tanto clientes actuales como potenciales, y tanto clientes hombres como clientas mujeres. A menudo existen diferencias en las necesidades según el sexo. Por ejemplo, los hombres y las mujeres a menudo tienen acceso o prefieren garantías de préstamo diferentes.

Metas de la Investigación

El objeto de la investigación de clientes es diseñar el producto de préstamos:

Los préstamos a grupos en todo el mundo siguen principios fundamentales, como las responsabilidades solidarias, y lo mismo ocurre con los préstamos individuales. Por ejemplo, los préstamos individuales que promueve WWB son un producto que requiere un análisis financiero integrado del hogar y el negocio del prestatario para evaluar su capacidad de pago. Cuando se sondea la opinión del mercado de un prototipo de producto, solo podemos sondear aquellos atributos sobre los cuales el comprador tiene la posibilidad de decidir. Por esta razón, dividimos los atributos en aquellos que son negociables y aquellos que no son negociables por el comprador. Por ejemplo:

NO NEGOCIABLES	NEGOCIABLES (EJEMPLOS)
Garantías	Tipo de garantías: • Empresario asociado como cogarante • Empleado asalariado • Título de propiedad (para préstamos que superan determinado monto) • Activos del hogar
Evaluación integral del flujo de fondos del hogar y del negocio	
El primer plazo del préstamo es siempre inferior a 12 meses	El plazo máximo del préstamo para el 2º préstamo es de (por ejemplo, 16, 18 o 20 meses)
• Costos • Tasas de interés • cargos	• Pueden realizarse pruebas de sensibilidad al precio • Actitudes hacia los cargos
Cantidad de días entre la solicitud y el desembolso	¿Cantidad óptima de días?
Pasos del préstamo • Solicitud • Documentación • Visita al hogar y al negocio • Visitas a los cogarantes • Desembolso del préstamo • Pago de cuotas	Tipo de documentación requerida • Frecuencia de reembolso • Pago efectuado a una sucursal de la IMF o del banco
Requisitos	Tipo de requisitos • Documento de identificación • Firma del cónyuge • Haber estado en el negocio durante dos años • Negocio con domicilio fijo • Ser propietario de una vivienda (o que el garante sea propietario de una vivienda) o no • Tener una cuenta bancaria o estar dispuesto a abrir una

El objeto nunca consiste en investigar si el potencial prestatario de un préstamo individual desea dar garantías a las instituciones o no, sino qué tipos de garantías prefiere ofrecer y por qué.

La investigación busca comprender las percepciones de la clientela meta de todos los atributos negociables del producto incluidos en la lista precedente, así como los siguientes:

- Mecanismos de prestación del servicio; tiempos entre la solicitud y el desembolso del préstamo; tiempo obligatorio entre préstamos; horarios de atención de la sucursal; interacción con el personal y el servicio al cliente.
- El uso de productos de los competidores o sustitutos, y la satisfacción con éstos, por parte de fuentes formales e informales, como bancos, crédito de proveedores, prestadores de dinero, préstamos sin intereses (familiares, amigos o vecinos) y comités. Esto complementará su análisis de la industria y de los competidores.
- Cómo comercializar el nuevo producto de préstamos individuales a segmentos ya existentes y nuevos.

El análisis de esta investigación orientará a la institución acerca de cómo diseñar el producto y el proceso para satisfacer de la manera más eficiente las necesidades de la clientela meta. La investigación también le dará algunas indicaciones sobre el interés y la demanda del prototipo del préstamo por parte de la clientela meta.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Investigación Cualitativa con Grupos Focales

Recomendaríamos organizar por lo menos ocho grupos focales de clientes, compuestos por entre seis y ocho personas. La cantidad de grupos focales dependerá de la cantidad de criterios y de guías de entrevista que tenga. Por ejemplo, en la tabla que aparece a continuación tenemos dos criterios: clientes actuales en comparación con clientes potenciales y hombres en comparación con mujeres, y dos guías de grupos focales Observando la combinación de tipos de clientes, tendría, por lo menos, ocho grupos focales

TIPO DE PRESTATARIO	SEXO		TOTAL
	MUJERES	HOMBRES	
Actual	2	2	4
potencial	2	2	4
Total	4	4	8

Para preparar sus grupos focales, deberá desarrollar una guía de análisis a fin de asegurarse de que los grupos generen los datos para alcanzar las metas precedentes. Las guías de análisis para esta investigación deben estar diseñadas de manera precisa para garantizar que recopilen los datos sobre las necesidades y preferencias de productos de los clientes, las reacciones hacia el prototipo del préstamo, el uso de productos de los competidores y la satisfacción con éstos, y los canales de comunicación y las estrategias de mercadeo. La investigación debe estar diseñada para revelar las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a las necesidades de productos, de modo que el diseño del producto no excluya a las mujeres.

Los grupos focales deben ser dirigidos por un facilitador calificado con experiencia en técnicas de moderación de grupos focales. Por lo general, WWB combina herramientas de Valoración Participativa Rural (Participatory Rural Appraisal, PRA) de MicroSave, como el Análisis de Tendencias del Sector Financiero, Jerarquización de Atributos del Producto, Jerarquización de Preferencia Relativa y Jerarquización por Parejas, que fueron diseñadas especialmente para el desarrollo de productos para instituciones de microfinanzas con nuestras propias guías de entrevistas. Estas herramientas fueron desarrolladas usando técnicas comerciales de investigación de mercado.

Es especialmente importante entender si hay diferencias entre lo que dicen las mujeres y lo que desean, y lo que dicen los hombres y lo que desean. Esta información es importante para evitar una migración innecesaria que implique alejarse de las clientas mujeres.

Comuníquese con el Equipo de Diagnóstico y Estrategias de Clientes de WWB escribiendo a MicroMarketing@swwb.org o consulte la Investigación de Mercado de MicroSave para Guía de Microfinanzas para obtener más información sobre cómo llevar a cabo esta investigación.

 Antes de pasar a la Fase de diseño del producto, vuelva a considerar el diagnóstico institucional que creó en la Fase 1 para agregar los datos y análisis adicionales de esta Fase. Este paso, junto con las conclusiones y análisis detallados de la investigación, será muy útil tanto para usted como para cualquier agencia externa que contrate durante el resto del proceso.

Diseño del Producto

 Una vez que haya completado y analizado la investigación, es el momento de pasar a diseñar el prototipo para el producto de préstamos individuales. Esto debe realizarse a través de una serie de talleres con su equipo de liderazgo de préstamos individuales.

Las características del préstamo deben diseñarse sobre la base de las conclusiones de la investigación, a fin de crear un producto que satisfaga las necesidades y recomendaciones de su clientela meta. Al mismo tiempo, también es importante considerar la estructura de costos y el contexto legal y de reglamentación de la institución.

Usted debe considerar cada una de las siguientes características clave del producto:

MONTO DEL PRÉSTAMO	Determine los montos del préstamo que desea ofrecer. Considere la posibilidad de establecer que el monto puede variar de acuerdo con criterios tales como cliente existente en comparación con cliente nuevo; ciclo del préstamo; y criterios de evaluación tales como ingreso neto del negocio y rotación del negocio.
PLAZO DEL PRÉSTAMO	Comience con plazos de préstamo breves para poder supervisarlos y hacer los cambios necesarios.
GARANTÍA COLATERAL Y GARANTÍAS	Determine la garantía colateral y las garantías que se requieren para cada tamaño de préstamo. Es posible que los prestatarios de préstamos individuales no puedan proporcionar una garantía colateral adecuada para cubrir el monto del préstamo solicitado. Los garantes pueden usarse junto con bienes prendados o en lugar de éstos. Estas personas deben poder brindar la garantía que los solicitantes no pueden otorgar por sí mismos. Es importante destacar que la garantía colateral y las garantías deben considerarse como complementarias, pero no como las variables clave en la evaluación del préstamo. Ambas deben incluirse como apoyo adicional a la solicitud general del cliente y deben ser consideradas con flexibilidad. Usted puede decidir confiar más en la garantía colateral y en las garantías mientras los agentes de crédito desarrollan sus habilidades de evaluación de clientes. Más adelante, se debe restar importancia a estos criterios al evaluar clientes. <i>Es en la garantía colateral/garantías donde se observan las mayores variaciones entre hombres y mujeres.</i>
TASA DE INTERÉS Y CARGOS	Determine la tasa de interés: si será fija o no y si hay cargos adicionales.
PERÍODO DE GRACIA Y MULTAS	Determine las multas por reembolsos atrasados.
INCENTIVOS DE LEALTAD	Determine los incentivos que dará a los clientes de préstamos individuales para que continúen tomando préstamos en su institución.
¿AHORRO OBLIGATORIO?	Determine si incluirá un componente de ahorro obligatorio y, en ese caso, qué porcentaje del préstamo desembolsado debería ser.
CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD	Si bien ya habrá comenzado a definir los criterios de elegibilidad cuando definió a la clientela meta para préstamos individuales, considere cómo pueden diferir de acuerdo con las características de un producto de préstamo en particular.
FRECUENCIA DE REEMBOLSO	Determine qué frecuencia de reembolso incluir.
OTROS REQUISITOS, DOCUMENTO DE IDENTIDAD, FIRMA DEL CÓNYUGE	Determine los requisitos necesarios para tomar un préstamo

IMPLICACIONES PARA SUS PRODUCTOS EXISTENTES

La manera en que diseñe el producto de préstamos individuales también tendrá implicaciones para sus productos de préstamos a grupos, dado que es importante asegurar la oferta de productos acordes y coherentes. Es mejor asegurarse de que haya poca (o ninguna) superposición entre sus diferentes ofertas de productos, dado que esto provocará canibalización (la eliminación de un producto provocada por la introducción de otro) y confusión (se debilitan las marcas de productos).

Las modificaciones que por lo general se realizan al producto de préstamos a grupos con la introducción de préstamos individuales incluyen:

- Ajuste del tamaño mínimo y máximo del préstamo,
- Modificación de los requisitos de elegibilidad, e
- Introducción de niveles diferenciados de valuación de crédito en función del tamaño del préstamo (versión simplificada del análisis de crédito para préstamos a grupos superiores a un monto especificado).



También es importante aclarar a sus clientes de préstamos a grupos cuáles son los requisitos de elegibilidad para los préstamos individuales. Aceptar o rechazar prestatarios de préstamos a grupos existentes es a menudo un tema delicado. Algunos clientes están decididos a permanecer en grupos, pero desean préstamos más grandes, mientras que otros pueden no necesitar montos de préstamo elevados, pero no están interesados en permanecer en un grupo.

En la metodología de préstamos individuales, el enfoque basado en la evaluación a menudo marca un cambio para los clientes, y un préstamo individual simplemente puede no ser el siguiente paso automático en su ciclo de préstamos.

Prepare un documento que delimite los criterios de elegibilidad para clientes de préstamos a grupos que desean tomar préstamos individuales. Como mencionamos anteriormente, esto puede depender de las características de préstamo en particular; sin embargo, tenga en cuenta los siguientes criterios de elegibilidad:

- Ciclo de reembolso,
- Antecedentes de reembolso,
- Capacidad de reembolsar un préstamo a grupos actual, y
- Provisión de reemplazo para el grupo.

Las solicitudes de clientes elegibles existentes deben ser presentadas al comité de crédito para su aprobación. En situaciones en las que clientes existentes que solicitan préstamos individuales son cuestionables, considere la posibilidad de ofrecer acceso inicial a préstamos individuales a través de préstamos pequeños, por períodos breves, que se renueven sobre la base del desempeño de reembolso.

Preparación de la Documentación del Producto



Una vez que haya definido las características de su producto, debe estar preparado para desarrollar la sección de descripción del producto del manual de préstamos individuales. Debe ser una descripción en profundidad de cada producto, incluidos todos los atributos clave. El **Apéndice E** contiene una plantilla que puede usar para crear el manual de préstamos individuales.

Como mínimo, la descripción del producto debe incluir las siguientes secciones para cada producto de préstamos individuales que planifica introducir:

DOCUMENTO DE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
Nombre del producto	Nombre del producto (tanto para comunicaciones internas como externas)
Descripción del producto	Resumen de lo que es el producto
Audiencia meta	Segmento de clientes al que apunta el producto
Propuesta de valor	Puntos de venta clave del producto para la clientela meta
Características básicas del producto	Lista de características básicas del producto, incluidos: • Criterios de elegibilidad, • Monto del préstamo, • Plazo del préstamo, • Frecuencia de reembolso, • Tasa de interés y • Multas por mora.
Posicionamiento del producto y mensajes de mercadeo	Cree un eslogan o mensajes para comunicar el producto externamente (para la prueba piloto)

Procesos de Diseño

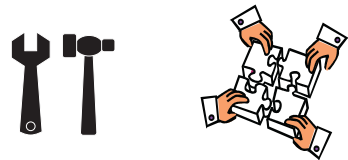
Tras diseñar los atributos clave de los productos de préstamos individuales que ofrecerá a su clientela meta, ahora debe encontrarse en una posición para diseñar los procesos que deberán implementarse antes de comenzar la prueba piloto.

Como analizamos en la introducción de este documento, hay diferencias significativas entre los procesos que deberá establecer para seleccionar, implementar y supervisar préstamos individuales y aquellos que actualmente usa para los préstamos a grupos.

Por lo tanto, comience por considerar los procesos que usa actualmente para proporcionar préstamos a grupos, dado que esto lo ayudará a comenzar a pensar acerca de los procesos que deberá establecer para los préstamos individuales. Recuerde pensar acerca de cómo deberá ajustar los procesos de préstamos a grupos una vez que se introduzcan los préstamos individuales a fin de maximizar los potenciales elementos complementarios.



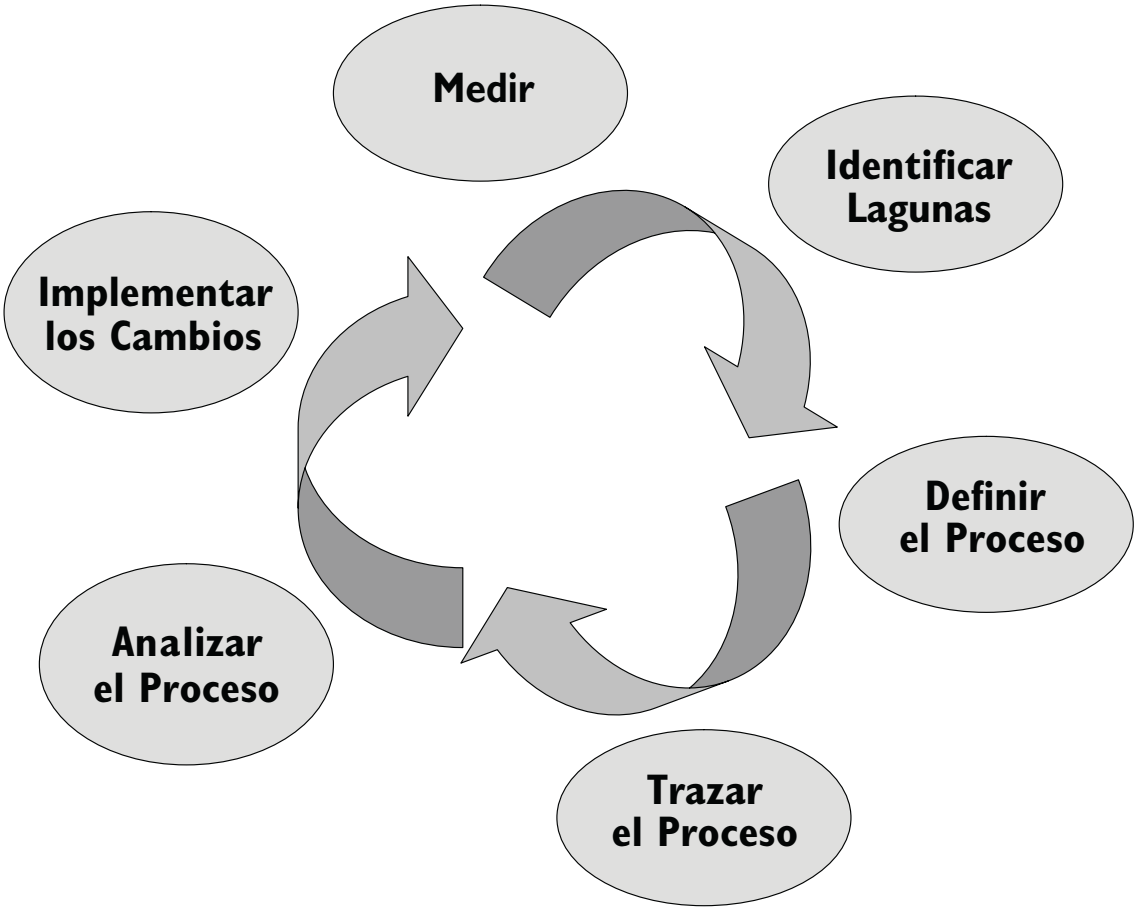
Lleve a cabo una serie de talleres para diseñar los procesos asociados con el producto de préstamos individuales. Estos talleres deben incluir a su equipo de liderazgo de préstamos individuales y a cualquier otro actor principal (especialmente gerentes generales que no estén incluidos en su equipo central).



Para llevar a cabo este ejercicio, debe consultar herramientas tales como el “Kit de Herramientas para el Trazado de Procesos” de WWB o buscar ayuda externa, a menos que tenga experiencia dentro de la institución en ejercicios de trazados de procesos. Para obtener un ejemplo del trazado de procesos (que muestra tanto préstamos individuales como préstamos a grupos solidarios), consulte el **Apéndice G**.

La figura que aparece a continuación incluye las generalidades sobre cómo realizar un trazado de los procesos.

Figura 12: Generalidades sobre Trazado de Procesos



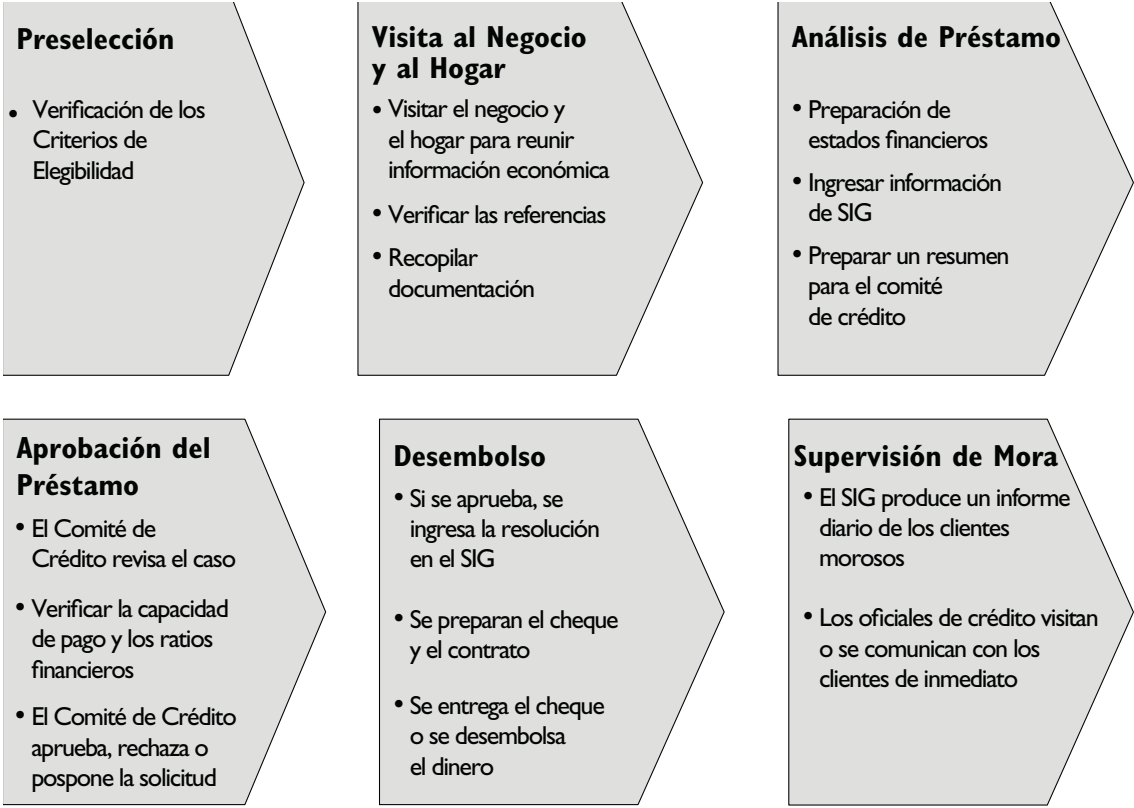
En esta etapa, puede ser útil comenzar creando un mapa del proceso para préstamos a grupos que muestre los procesos actuales y, a continuación, crear uno para préstamos individuales (que describa los procesos ideales). Probablemente sea mejor realizar el trazado de los procesos a nivel institucional, aunque es posible hacerlo desde la perspectiva de una división o persona, o también desde la perspectiva del cliente.

Nota: consulte las secciones restantes de esta Fase. Pueden ayudarlo a diseñar el proceso de préstamos individuales para su institución.

Luego, debe volver a considerar ambos trazados del proceso, al final del proceso de diseño y después de la prueba piloto, a fin de crear nuevo trazado conjunto que resalte los procesos ideales. Esto también lo ayudará a identificar áreas potenciales que requieren más trabajo.

DISEÑO DEL PROCESO DE PRÉSTAMOS INDIVIDUALES PARA SU INSTITUCIÓN

Figura 13: Proceso de Préstamos Individuales



En esta sección se resaltan algunas de sus consideraciones cuando diseña los procesos para préstamos individuales. En la próxima sección, titulada “Creación de capacidad institucional”, se describirán las habilidades y capacidades que necesitará establecer para asegurar que estas actividades puedan llevarse a cabo de manera efectiva.

En los préstamos a grupos, la **selección** es llevada a cabo principalmente por otros miembros del grupo. En los préstamos individuales, el equipo de crédito debe evaluar a los clientes. Esto significa que es importante desarrollar procesos **altamente estandarizados**, lo cual conducirá a **información precisa y de alta calidad acerca de sus clientes**. Debe buscar **oportunidades para hacer una verificación cruzada** a fin de crear mayor confianza en los datos que recopile sobre los clientes.



Debe desarrollar formularios que el agente de crédito para préstamos individuales debe completar y compartir con el comité de crédito para la aprobación de solicitudes de préstamos de clientes. Estos formularios ayudarán a evaluar las características, el capital y la capacidad de pago de cada cliente. Estos formularios deben incluir una herramienta de calificación de clientes, el plan de negocios, los estados financieros y un resumen del comité de crédito.

Consulte el **Apéndice F** para obtener la lista de verificación “Puntos clave verificados y considerados por el comité de crédito”.

El Rol del Comité de Crédito

Es importante considerar cómo funcionará el comité de crédito de su organización, ya que la aprobación del crédito es una parte fundamental del proceso de selección. A los comités de crédito experimentados no les debe tomar más de cinco minutos revisar cada solicitud, excepto en casos irregulares o controvertidos que requieren mayor análisis. Considere las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes compondrán su comité de crédito?*
- ¿Habrá un comité centralizado o comités por separado en cada región o sucursal?*
- ¿Con qué frecuencia se reunirá el comité de crédito?*

El rol del comité de crédito debe ser evaluar el riesgo asociado con los clientes que se recomiendan para un préstamo. El comité tiene por objeto:

- Verificar la uniformidad de las compras y las ventas y otra información relevante,*
- Verificar la uniformidad de las utilidades del negocio,*
- Analizar el beneficio y el uso del préstamo,*
- Analizar la razón deuda-capital,*
- Analizar el nivel de garantía del préstamo y*
- Analizar la capacidad y el comportamiento de pago.*

En términos de **supervisión continua** de clientes, la institución deberá participar mucho más que con los clientes de préstamos a grupos. Es importante considerar qué procesos establecerá; por ejemplo, su departamento de SIG deberá producir un informe diario de los clientes morosos. También es conveniente diseñar procesos para que los agentes de crédito puedan hacer un seguimiento inmediato de los clientes. Deberá establecer un **comité de préstamos en mora**, y desarrollar procedimientos para clientes de préstamos individuales para que su institución siga al cobrar y hacer un seguimiento de los préstamos en mora.



También es importante considerar qué hará para **promover el producto de préstamos individuales** entre su clientela meta, tanto la existente como la potencial. Es recomendable desarrollar un **plan de comunicaciones por separado que incluya estrategias de comunicación** sobre cómo informará a los clientes acerca de la introducción de préstamos individuales y cómo promoverá el producto de préstamos individuales con el transcurso del tiempo.



Para completar este paso, documente todos los procesos asociados con los préstamos individuales en la sección Procesos de su manual de préstamos individuales, que ya debe contener la descripción del producto detallada. Debe escribirse de tal manera que pueda ser usado y consultado por cualquier persona de la organización. Consulte **el Apéndice E** para obtener una plantilla para usar al desarrollar su manual de préstamos individuales.

Creación de Capacidad Institucional

A estas alturas, usted habrá completado un borrador de su manual de préstamos individuales. Este próximo paso debe ayudarlo a identificar las habilidades y capacidades que necesitará establecer antes de llevar a cabo la prueba piloto y lanzar el producto en toda la organización. La introducción de préstamos individuales es un paso importante para cualquier institución; por lo tanto, debe esperar llevar a cabo un importante trabajo de capacitación, creación de capacidades y rediseño de sistemas. Debe contar con suficiente tiempo para completar este paso (por lo menos para las áreas donde elige introducir la prueba piloto) antes de pasar a la Fase de la prueba piloto.

La siguiente sección está dividida por equipo y división. El equipo central de préstamos individuales debe ser responsable de desarrollar pautas detalladas para su institución. Se debe consultar a otros equipos dentro de su organización para obtener aportes adicionales.

EQUIPO DE CRÉDITO

Esta sección trata tres cuestiones clave:

- Agentes de crédito para préstamos individuales: ¿debe reclutarlos fuera o dentro de su organización?
- Mayores responsabilidades para los gerentes de sucursal y
- Requisitos de capacitación.

AGENTES DE CRÉDITO PARA PRÉSTAMOS INDIVIDUALES: ¿RECLUTARLOS FUERA O DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

No existe una única respuesta para la pregunta anterior. La decisión de capacitar al personal de préstamos a grupos o de reclutarlo fuera de la institución depende de la formación y experiencia profesional de su personal de préstamos a grupos y de su capacidad de desarrollar nuevas habilidades a través de la capacitación. A fin de tomar esta decisión, considere el perfil de su grupo existente de agentes de crédito y el mercado laboral local.

Cualquiera que sea su decisión, es importante asegurarse de que se establezcan los procesos para una comunicación efectiva entre los agentes de crédito para préstamos individuales y para préstamos a grupos. Y si se recluta personal nuevo, asegúrese de crear los procesos para integrarlo y ayudarlo a conocer los antecedentes, la misión y la visión de su organización. Asegúrese de que los agentes de crédito para préstamos a grupos no se sientan excluidos. Naturalmente, la introducción del nuevo producto se convertirá en el centro de atención de su institución; por lo tanto, es probable que se sientan desplazados si no se hacen esfuerzos conscientes para incluirlos.

Perfil Característico de un Agente de Crédito Efectivo para Préstamos Individuales:

- *Entre 25 y 35 años de edad*
- *Experiencia en finanzas, economía o contabilidad*
- *Dispuesto a trabajar en el campo: expuesto al sol, al polvo y a la lluvia*
- *Buenas habilidades de comunicación*
- *Capaz de trabajar por objetivos y bajo presión*
- *Habilidad para trabajar en equipos*
- *Identificado con la clientela meta*

Usted puede decidir, al principio, contar con agentes de crédito que ofrezcan tanto préstamos individuales como a grupos, pero en la mayoría de los casos se recomienda dividir estas responsabilidades con el transcurso del tiempo, dado que requieren un conjunto de habilidades bastante diferentes y actividades diarias también diferentes.

MAYORES RESPONSABILIDADES PARA LOS GERENTES DE SUCURSAL

Las responsabilidades de los gerentes de sucursal cambiarán sustancialmente con la introducción de préstamos individuales. Los gerentes de sucursal deberán participar más en la evaluación y la supervisión de clientes, así como en el análisis de datos financieros complejos. La capacidad de los gerentes de sucursal, que a menudo dirigen los comités de crédito, para encargarse de evaluaciones de crédito sólidas es fundamental para el éxito de los préstamos individuales. Muchas instituciones de préstamos a grupos tienen agentes de crédito que han sido ascendidos a gerentes de sucursal y que, por lo tanto, carecen del perfil y las habilidades requeridas para estas responsabilidades.

Las nuevas responsabilidades de los gerentes de sucursal incluirían:

- Supervisar productos más complejos y sofisticados,
- Implementar nuevos requisitos de informe: verificación cruzada y análisis para asegurar una recopilación de datos precisa,
- Asegurar que el personal tenga la capacidad y las herramientas apropiadas,
- Mantener una comprensión de los mercados locales y una planificación estratégica para el crecimiento y la expansión por producto, y
- Promover los flujos de información y comunicación, tanto externamente a través del mercadeo como internamente a través de las comunicaciones internas.

En algunos casos, será posible ofrecer capacitación para crear las habilidades necesarias en el personal. Cuando este enfoque no funcione, puede implementar los cambios difíciles con la ayuda del departamento de recursos humanos a fin de volver a cubrir los puestos, o bien puede crear sucursales especializadas por separado exclusivamente para el otorgamiento del producto de préstamos individuales.

Si planifica implementar préstamos individuales a través de sus estructuras de otorgamiento existentes, deben realizarse ajustes y satisfacer las demandas de los préstamos individuales en términos de tiempo y habilidades. Por lo general, los gerentes de sucursal y de área o regionales administrarán tanto los productos de préstamos a grupos como los de préstamos individuales.

Consulte *Administración del cambio a préstamos individuales: transformación de organizaciones de microfinanzas (Managing the Change to Individual Lending: Transforming Group Microfinance Organizations)* de WWB para obtener recomendaciones más detalladas sobre estructuras de administración potenciales, en el sitio **www.swwb.org**.

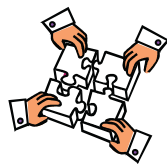
Dos preguntas que debe hacerse al desarrollar los procesos y crear capacidad institucional a nivel de gerente de sucursal son:

1. ¿Se han integrado las nuevas actividades en la agenda del gerente de sucursal?
2. ¿Han desarrollado los gerentes en todos los niveles los conocimientos de finanzas y las habilidades analíticas necesarios para implementar y supervisar el producto de préstamos individuales de manera efectiva?

REQUISITOS DE CAPACITACIÓN



La capacitación efectiva del personal de créditos y operaciones es absolutamente crucial para el éxito de la introducción del producto. El gerente de proyecto de préstamos individuales debe ser responsable de coordinar con el departamento de recursos humanos el desarrollo y la realización de las sesiones de capacitación sugeridas. Asimismo, debe ser responsable de asegurar que se desarrolle el contenido, preferentemente con asistencia externa de WWB o de otra agencia que resulte idónea para elaborar materiales de capacitación eficaces. Esta agencia externa también puede ayudar con la realización y facilitación de sesiones de capacitación o con la preparación de instructores dentro de su institución.



Intente que el proceso de capacitación sea lo más estructurado y formal posible, incluido un proceso de certificación con evaluaciones y exámenes. El **Apéndice H** contiene una descripción detallada de los módulos de capacitación recomendados para los agentes de crédito para préstamos individuales con:

- Aproximadamente de una a dos semanas de capacitación teórica en aula.
- Aproximadamente seis semanas de capacitación en el campo con gerentes y oficiales de crédito experimentados.

Capacitación en Promoción y Mercadeo de Productos de Préstamos Individuales:

Tanto el personal de préstamos individuales como el de préstamos a grupos debe conocer ambos productos en profundidad y ser capaz de representar no solo un producto de préstamo, sino toda la gama de productos y servicios ofrecidos por la institución. Más allá de simplemente hacer una venta cruzada de los productos disponibles, el personal de préstamos debe ser capaz de asesorar a los clientes acerca de su potencial de crecimiento con la institución a través de la gama de productos ofrecidos y las oportunidades de acceso a créditos a largo plazo a medida que evoluciona su negocio. El personal de préstamos en el campo requiere capacitación específica en mercadeo y técnicas de promoción.

Tenga en cuenta que el **comité de crédito** también debe recibir capacitación en las siguientes áreas: verificar que el cliente cumpla con todos los requisitos institucionales, analizar datos y verificar la calidad de los datos e identificar actividades de riesgo. Deberán comprender cómo revisar y analizar un estado financiero (incluidos todos los ratios financieros clave) y un plan de negocios, y deben tener una comprensión en profundidad de todos los formularios provistos como parte del proceso de evaluación y supervisión de clientes.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG)

La introducción de préstamos individuales requiere ajustes significativos a las competencias del personal de préstamos y de los gerentes, así como a los sistemas administrativos de apoyo. El diseño del SIG debe ajustarse para adaptarse a la flexibilidad de los préstamos individualizados. Hay un alto volumen de transacciones que se administran de manera independiente: un flujo irregular de reembolsos de cuotas, reembolso de cuotas parcial, términos de préstamos flexibles, transacciones en efectivo a nivel de sucursal y análisis extensivo de las características socio-económicas del negocio. Todas estas características implican una serie de requisitos para su SIG, que incluyen:

- Supervisión del estado de cada solicitud a lo largo del proceso de préstamo,
- Capacidad para aceptar pagos parciales,
- Generación diaria de informes de morosidad diarios por sucursal y agente de crédito,
- Aplicaciones de cajero y capacidades de manejo de efectivo y
- Almacenamiento de información económica del negocio y generación de informes para el comité de crédito.

En el siguiente diagrama se destaca el rol de los Sistemas de Información Gerencial (SIG) en el flujo del proceso de préstamos individuales:

Debe trabajar en la adaptación de su SIG para que se ajuste a las necesidades de los préstamos individuales antes de lanzar su prueba piloto. Si no es posible hacer todos los cambios necesarios de inmediato, considere la posibilidad de crear un plan por Fases, por ejemplo, ofreciendo productos menos flexibles al principio. Con el crecimiento de la cantidad de clientes que se generarán con la introducción de préstamos individuales, es posible que también deba revisar los paquetes de software que utiliza. En esta etapa puede aplazar dicha revisión, pero debe, por lo menos, desarrollar un plan que prevea cuándo y cómo se introducirá el nuevo software.

Debe desarrollar un plan para hacer los siguientes cambios a su sistema SIG:

- Capturar datos de cada etapa del proceso de aprobación de créditos.
 - Solicitudes presentadas,
 - Solicitudes correspondientes a clientes que hayan sido visitados y aquellas pendientes de aprobación,
 - Préstamos aprobados por su comité de crédito, pendientes de desembolso,
 - Préstamos desembolsados durante el período y
 - Préstamos reembolsados durante el período.
- Desarrollar los informes y las herramientas de análisis de datos requeridos.
 - Módulo de cliente para almacenar información económica del negocio,
 - Informe del comité de crédito,
 - Informes de supervisión de préstamos en mora y
 - Calificación del cliente sobre la base de la cantidad de días en mora por cuota.

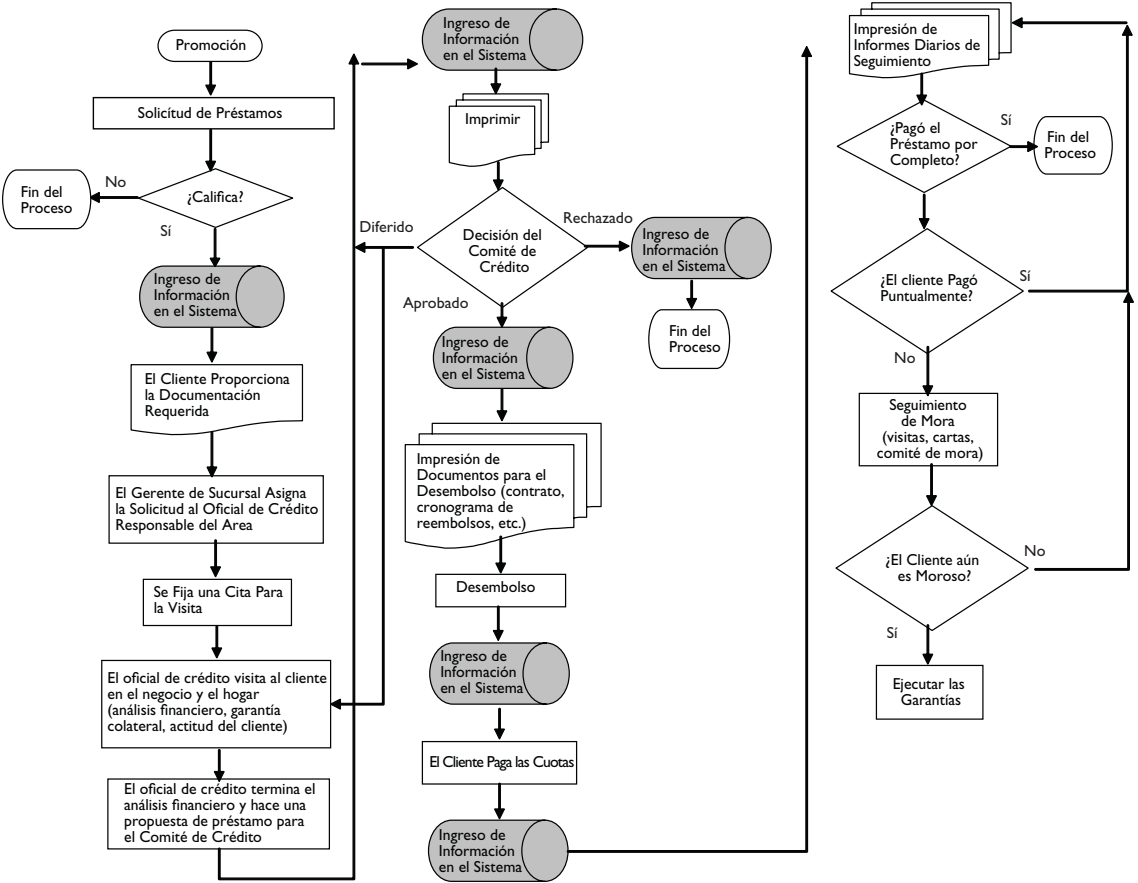
- Desarrollar otras aplicaciones.
 - Facilidad de cajero a nivel de sucursales (emitir boletas de pago),
 - Cierre diario del libro del cajero y
 - Proyecciones en comparación con el módulo del desempeño actual



Con la asistencia del departamento de recursos humanos y su gerente de SIG, será importante proporcionar capacitación a todo el personal del SIG en las siguientes áreas clave: administración de datos, criterios de evaluación de créditos, cálculos en análisis crediticio, y diseño de informes para la administración y supervisión de la cartera.

Asimismo, considere la posibilidad de reclutar miembros del personal del SIG adicionales para cumplir con los requisitos inmediatos de diseño y programación, incluidas las necesidades a largo plazo de mantener un sistema mejorado. El reclutamiento de personal para ingreso de datos puede equilibrar los requisitos de tiempo administrativo para el personal de préstamos y proporcionar una manera rentable de mejorar la productividad.

Figura 14: Rol de los SIG en el flujo del proceso de préstamos individuales



FINANZAS



La administración de los flujos financieros para préstamos individuales es más compleja que la de préstamos a grupos, dado que la estructura del préstamo se determina en términos individuales y se fija de acuerdo con la necesidad del cliente. El gerente de proyecto de préstamos individuales debe trabajar con el gerente de finanzas para asegurarse de que el departamento de finanzas esté preparado para hacer los siguientes cambios clave:

- Desarrollo de estados financieros diarios,
- Conciliación mensual de todas las cuentas bancarias,
- Desarrollo de políticas de provisión agresivas,
- Administración de tesorería oportuna y
- Ajuste del plan de cuentas e informes sobre estándares bancarios.



Al igual que con las demás divisiones organizativas, el equipo de finanzas requerirá capacitación sobre cómo implementar los cambios asociados con los préstamos individuales.

AUDITORÍA

Para llevar a cabo auditorías de préstamos individuales, el equipo de auditoría requerirá capacitación detallada sobre los principios y la tecnología crediticia de los préstamos individuales. Se debe incluir capacitación detallada acerca de sus políticas y procedimientos para préstamos, así como también una amplia exposición a actividades de otorgamiento en el campo.

Las auditorías se deben llevar a cabo por lo menos dos veces al año en cada una de sus sucursales, y deben usarse para verificar que el proceso de préstamo cumpla con el proceso descrito en su manual de préstamos individuales. También debe llevar a cabo un procedimiento de auditoría integral (due diligence) de muestra en una cartera, verificar la administración de tesorería (cajero) y revisar las condiciones de los activos físicos.

RECURSOS HUMANOS



Su departamento de recursos humanos (RR. HH.) desempeña un rol muy importante para asegurar el éxito de la introducción de préstamos individuales. El personal de recursos humanos debe desarrollar, con la asistencia del gerente de proyecto de préstamos individuales, lo siguiente

- Un plan de capacitación integral para la prueba piloto y para el eventual lanzamiento del producto en toda la institución,
- Pautas de reclutamiento para agentes de crédito para préstamos individuales y
- Una nueva estructura de incentivos.



Como analizamos anteriormente en esta sección, la **capacitación** debe realizarse en toda la organización. Es posible que su departamento de recursos humanos también necesite capacitación en algunas de las siguientes áreas: desarrollo de descripciones de tareas, reclutamiento, desarrollo de materiales de capacitación para préstamos individuales y preparación de tasaciones. Es recomendable buscar asistencia externa, a menos que disponga de este conjunto de conocimientos/habilidades dentro de la institución.

Como se analizó anteriormente en esta sección, las **pautas de reclutamiento** para agentes de crédito para préstamos individuales deben definirse claramente antes de lanzar su programa piloto. Desde luego, éstas pueden modificarse con el transcurso del tiempo, pero es importante destacar cualquier cuestión potencial y considerar el rol de los agentes de crédito para préstamos a grupos existentes.

En cuanto a su **estructura de incentivos**, es importante considerar de qué manera recompensar tanto a los agentes de crédito para préstamos individuales como a los de préstamos a grupos por la productividad y la calidad de la cartera. Los detalles dependerán de la estructura de incentivos existente en su organización, pero es conveniente considerar algunas pautas, que incluyen:

- Esperar para implementar cambios al sistema de incentivos hasta que se haya completado la Fase de la prueba piloto, y hacerlo solo después de que los préstamos individuales estén en pleno funcionamiento,
- Esperar para implementar cambios al sistema de incentivos hasta que el SIG esté funcionando plenamente con los datos requeridos para préstamos individuales, dado que los datos usados para el sistema de incentivos deben ser confiables, precisos y oportunos, y
- Asegurar que el sistema de incentivos abarque tanto al personal de préstamos a grupos como

al de préstamos individuales. En particular, asegurarse de brindar recompensas, o por lo menos no sancionar, a los agentes de crédito para préstamos a grupos por clientes que permanecen en la institución y que están en la transición hacia un préstamo individual.

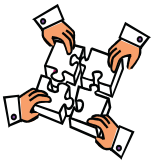
Un sistema de incentivos bien diseñado puede brindar una poderosa motivación al personal si se comprenden y aprecian las variables de gratificación. Sin embargo, puede ocurrir lo contrario si el sistema no se comunica adecuadamente o si los empleados presentan resistencia a su estructura. El éxito del sistema de incentivos depende en gran medida de la efectividad con la que sea comunicado cuando se introduce.

Tratamiento Efectivo de las Inquietudes del Personal

Tal vez, el desafío más exigente para su departamento de RR. HH. durante el período de transición sea tratar y mitigar las inquietudes del personal y sus reacciones ante el cambio. El personal puede sentirse preocupado por el impacto en el avance de su propia carrera o en la seguridad de su puesto, y su departamento de RR. HH. debe ser consciente de estas inquietudes y darles una respuesta de manera efectiva y oportuna. Sus gerentes generales, el gerente de proyecto de préstamos individuales y el equipo central también desempeñarán un rol importante. Debe haber comunicaciones continuas entre los grupos acerca de estas cuestiones clave.

Requisitos de Recursos y Elección del Momento

Durante la Fase 2A necesitará la participación continua de su equipo de investigación, el gerente de crédito, los gerentes generales de sucursal y el equipo de liderazgo de préstamos individuales por un período de uno a seis meses.



Es importante en esta etapa incorporar soporte técnico externo para que le ayude a llevar a cabo su investigación de mercado y para facilitar el análisis a fin de desarrollar productos y procesos basados en la investigación de mercado. También será útil contar con ayuda externa en la preparación de documentación y la recopilación de información para respaldarlo en su proceso de toma de decisiones. Debido a que, por lo general, las IMF no cuentan con amplia experiencia en esta área, la asistencia y los comentarios pueden agregar valor y recursos importantes a este proceso. También es posible que al personal interno le resulte difícil proporcionar un punto de vista objetivo sobre el proceso de diseño del producto.



Herramientas

En esta etapa, se utilizan las siguientes herramientas:

HERRAMIENTA(S)	DESCRIPCIÓN
Investigaciones sobre los competidores y la industria	Análisis de investigación secundaria, y entrevistas a la industria y a los competidores para evaluar la industria y el entorno competitivo.
Investigaciones de clientes	Investigaciones con los clientes actuales y potenciales para diseñar el producto y los procesos que satisfagan más efectivamente las necesidades de la clientela meta.
Análisis de los grupo focales	Mecanismo de entrevistas y de análisis grupal que se realizará con diferentes grupos del mismo segmento de mercado. Los grupos focales se usan para comprender los problemas, las inquietudes, las ventajas y los inconvenientes. En este caso, esta herramienta cualitativa se usa para analizar las reacciones a las características de su producto prototipo de préstamos individuales antes de lanzar su prueba piloto.
Segmentación de clientes	Investigación y análisis explicativo que le permite a la institución segmentar a los clientes existentes según características clave. En este caso, se realiza una segmentación simple para identificar la elegibilidad para obtener el producto de préstamos individuales.
Las cinco fuerzas de Michael Porter	Herramienta desarrollada para permitir que las organizaciones analicen el entorno competitivo en el que están insertas y las fortalezas o amenazas relativas de su posición.
Manual de préstamos individuales	Describe las características y los procesos clave del producto clave, y los procesos asociados con el producto de préstamos individuales. Debe utilizarse para presentar los préstamos individuales al personal, a las entidades de financiamiento y a los clientes.
Trazado de procesos internos	Herramienta utilizada para documentar y analizar la eficiencia de sus procesos actuales, desde el desembolso de préstamos hasta la recuperación.

Lista de Verificación



Como resultado de esta etapa, usted debe haber elaborado lo siguiente:

- Trazado del proceso completado para ofrecer el producto de préstamos individuales;
- Estrategias de mercadeo para cada segmento de su mercado objetivo,
- Manual de préstamos individuales y
- Plan de capacitación y reclutamiento diseñado para cada división.

Antes del comienzo de la prueba piloto, debe asegurarse de que ha vuelto a revisar su plan de acción y de que está seguro de que se han realizado todos los pasos de las Fases 1 y 2A, y de que usted ha cumplido con los criterios requeridos para comenzar su prueba piloto.

La siguiente lista de verificación lo ayudará a destacar si usted está preparado para proceder con la prueba piloto.

PASO	PREGUNTA CLAVE	SÍ/ NO
1	¿Todos los productos, los procesos y los planes de mercadeo han sido documentados y acordados por el equipo de administración y de apoyo externo?	
2	¿Se han acordado todos los procesos y se ha completado el manual de préstamos individuales?	
3	¿Está satisfecho con los comentarios que ha recibido sobre los prototipos de productos y sobre los procesos en sus formularios de comentarios? ¿Se han incorporado estos comentarios a los productos y procesos para su prueba piloto?	
4	¿Ha determinado las capacidades y habilidades que aún deben incorporarse en la organización, y las ha agregado a su plan de acción?	
5	¿Se ha implementado un plan para resolver el resto de los problemas que ha identificado?	

Prueba Piloto

Fase 2B—Prueba Piloto

Generalidades de la Fase de Prueba Piloto

Realizar una prueba piloto es un paso importante en la introducción de préstamos individuales. Le permitirá probar su producto y los procesos antes de invertir en el lanzamiento completo de un producto.

Durante la fase 2B, su meta será garantizar que su institución realice lo siguiente:

- Probar rigurosamente el prototipo de producto de préstamos individuales que usted ha desarrollado en la etapa 2A en una sola sucursal,
- Supervisar y evaluar los resultados de la prueba piloto,
- Realizar ajustes al producto y a los procesos en función de las lecciones aprendidas en la prueba piloto,
- Cumplir con la lista de verificación al final de la fase 2B para proseguir con la fase 3.

Las estrategias varían para las diferentes organizaciones de acuerdo con su tamaño. Si el programa piloto es exitoso y usted conforma una institución pequeña, debe comenzar a desarrollar un plan de implementación de un lanzamiento de préstamos individuales. Si la prueba piloto es exitosa pero su institución es más grande y su lanzamiento planificado es más amplio, debe planificar una segunda prueba piloto, que lo ayudará a efectuar una implementación y un lanzamiento sin mayores problemas.

Si su prueba piloto no resulta exitosa, su organización no debe proceder con la implementación de préstamos individuales hasta tener la seguridad de que ha resuelto todos los problemas.

Preparación Para la Prueba Piloto



Sobre la base de los pasos completados en la fase 2, ahora debe estar preparado para volver a revisar su plan de acción, hacer los ajustes necesarios y crear un plan de estrategias para llevar a cabo una prueba piloto para los préstamos individuales.

CREACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA LA PRUEBA PILOTO

Su plan de acción debe describir cómo planea llevar a cabo la prueba piloto y debe incluir áreas clave, tales como:

- Definición de los logros esperados, los resultados y las metas,
- Forma de financiar la prueba piloto,
- Requisitos de capacitación y reclutamiento,
- Cambios estructurales y en el esquema de las sucursales,
- Requisitos de mercadeo y
- Medición de su éxito. Determinación de los métodos que utilizará para definir las metas específicas y cuantificables para la prueba piloto a través de las cuales se medirán los resultados en relación con los objetivos. Dichas metas pueen incluir, entre otras: crecimiento, rentabilidad, eficiencia y eficiencia de mercadeo.

Planificación del Presupuesto

La prueba piloto nunca debe realizarse sin pensar cuidadosamente en las implicaciones financieras. Una prueba piloto requerirá financiamiento para cubrir los costos de la puesta en marcha de nuevas instalaciones, el reclutamiento y la capacitación del nuevo personal, y el mercadeo y las promociones. Su institución debe ser capaz de proveer este financiamiento y de evaluar si usted está haciendo una inversión inteligente con un rendimiento que supere los costos. Si no lo ha hecho en esta etapa, deberá realizar dicho análisis inmediatamente.

SELECCIÓN DE LA SUCURSAL EN LA QUE SE REALIZARÁ LA PRUEBA PILOTO

Una pregunta sumamente importante con anterioridad al comienzo y a la planificación de la prueba piloto es seleccionar en cuál de sus sucursales se realizará la prueba piloto. Los criterios recomendados para la selección son:

- Que la sucursal haya estado en funcionamiento durante, por lo menos, dos años,
- Que tenga buenos indicadores de desempeño y operaciones sin problemas,
- Que la investigación de mercado llevada a cabo haya mostrado una demanda de préstamos individuales,
- Que la competencia sea limitada para proporcionar un terreno de prueba relativamente neutral,
- Que el gerente de sucursal sea organizado y tenga buenas habilidades liderazgo y administración,
- Que haya buena comunicación con la oficina central,

- Que la población del lugar en el que se realizará la prueba piloto sea razonablemente representativa de, por lo menos, una parte importante de la región en la que usted trabaja,
- Que en la sucursal haya espacio físico adecuado para incorporar más personal y clientes,
- Que el viaje del equipo y del personal de apoyo hacia esa sucursal sea sencillo y
- Que no se trate de una sucursal central.

También debe comenzar a implementar cualquier modificación física en la sucursal en la que realizará la prueba piloto del servicio; los cambios de edificación y construcción pueden tomar algún tiempo y es mejor estar bien preparado para comenzar la prueba piloto.

El aspecto y el ambiente de la sucursal son una parte importante de cómo los clientes percibirán el nuevo producto. En lo posible, debería tratar de garantizar lo siguiente:

UBICACIÓN DE LA SUCURSAL	- La sucursal debe estar ubicada en una calle principal, - La sucursal debe tener una buena accesibilidad (estar cerca de una estación de autobuses), - La sucursal debe estar cerca de los clientes (cerca de mercados o de áreas con una alta concentración de microempresarios) y - La sucursal debe tener un aspecto profesional.
ESTRUCTURA DE LA SUCURSAL	- Ofrecer a los clientes la privacidad básica para que puedan intercambiar ideas, - Una habitación adicional para organizar comités de crédito, - Computadoras accesibles para los agenteses de crédito y - Disponibilidad de líneas telefónicas para comunicarse con los clientes.
RECEPCIÓN	- Suficientemente espaciosa para adecuarse al movimiento de clientes, - Los cajeros automáticos deben estar bien aislados y protegidos, - Aspecto simple, pero profesional, - Áreas de espera cómodas y prácticas, y - Buena señalización.
CAJEROS AUTOMÁTICOS Y TRANSACCIONES EN EFECTIVO	- Cajeros automáticos aislados y protegidos, - Cajero conectado al SIG, - Buena iluminación y cómodos mostradores, y - El SIG debe imprimir un recibo por cada transacción en efectivo.
SERVICIO AL CLIENTE	- Servicio al cliente e información visible y accesible, y - Escritorios de agentes de crédito visibles y accesibles.

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL QUE DIRIGIRÁ LA PRUEBA PILOTO

Una vez que haya seleccionado el lugar para la prueba piloto, debe identificar qué parte del personal dirigirá la prueba piloto, y comenzará el proceso de trasladar al personal que actualmente no esté trabajando en el lugar. Esto incluye crear capacidades relacionadas con préstamos individuales, especialmente para el análisis y la evaluación de las solicitudes de préstamos en tres niveles de la institución: los agentes de crédito, la administración del proyecto y el comité de crédito. Deberá crear las capacidades del personal participante para ofrecer efectivamente préstamos a grupos e individuales en forma simultánea.

También debe desarrollar sus módulos de capacitación de préstamos individuales como los descritos en la fase 2A. Deberá identificar quién llevará a cabo su capacitación y dirigirá la capacitación para todo el personal que participará en la prueba piloto. La capacitación que usted dirija debería incluir a los agentes de crédito, el comité de crédito, el SIG, finanzas, recursos humanos y cualquier otro departamento relevante de su organización.

IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS Y PROCESOS NECESARIOS

En la fase 2A, usted debe haber identificado los procesos ideales para el otorgamiento de préstamos individuales. Antes de proceder con la prueba piloto, es importante asegurarse de estar preparado para implementar cada parte del proceso. Esto implicaría tener las habilidades y capacidades internas requeridas y la documentación y las herramientas adecuadas. Se deben haber establecido los siguientes elementos: se deben haber implementado los cambios en el sistema SIG; se debe haber creado documentación de selección y supervisión; los comités de crédito y de mora deben estar en funcionamiento; se deben haber finalizado los ajustes a los controles internos y la contabilidad; y se debe haber diseñado un plan detallado para la promoción y el mercadeo del nuevo producto.

DETERMINACIÓN DE METAS Y MÉTRICA DEL DESEMPEÑO

Observe que los cambios no centralizados solo deberían implementarse en la sucursal para la prueba piloto. Debe esperar hasta tener los resultados de la prueba piloto antes de implementar los cambios en toda la organización.

Es importante establecer metas claras para la prueba piloto para luego poder medir el éxito antes de proceder con el lanzamiento completo. La métrica debe ser cuantitativa, por ejemplo, la cantidad de préstamos individuales otorgados, las características demográficas de los clientes, el impacto sobre el resultado financiero neto, el tamaño del préstamo promedio y la cantidad de personal involucrado en los préstamos individuales por sucursal y por área. La métrica cualitativa serían las percepciones del personal y de los clientes, y su propia evaluación de la conveniencia de implementar los procesos.

Antes de poner en marcha su prueba piloto, debe sentirse seguro de su elección

Consulte el **Apéndice I** para obtener un informe de desempeño simple que podrá utilizar en la evaluación de la prueba piloto.



con respecto a la sucursal elegida. Deben haberse implementado los cambios necesarios y establecido los cambios organizativos. Asegúrese de poder responder “sí” a cada una de las siguientes preguntas:

PREGUNTA CLAVE	SÍ/ NO
¿Ha identificado una sucursal para la prueba piloto?	
¿Ha analizado y determinado las metas de la sucursal para la prueba piloto?	
¿Ha establecido objetivos de desempeño claros para los agentes de crédito?	
¿Ha capacitado al grupo para la prueba piloto en los diferentes aspectos de la tecnología de préstamos, como recopilación de información en el campo, evaluación de préstamos, aprobación de préstamos y supervisión de moras?	
¿Ha implementado y ajustado las políticas de préstamos si hubiera sido necesario?	
¿Ha desarrollado manuales de documentación y capacitación, y materiales de apoyo?	
¿Ha desarrollado pautas de préstamos individuales para los agentes de crédito y los gerentes de sucursal?	
¿Ha preparado al grupo para la prueba piloto para que entregue los primeros préstamos?	
¿Ha preparado al comité de crédito y al comité de mora para las operaciones?	
¿Ha desarrollado un plan para la supervisión y la evaluación continuas de la prueba piloto?	

Puesta en Marcha de la Prueba Piloto

Usted ya está preparado para poner en marcha la prueba piloto, un proceso que puede llevar entre seis meses y un año. La cantidad de tiempo necesario para la prueba piloto dependerá de su contexto interno y externo. Cuando las condiciones son particularmente favorables, como por ejemplo, cuando existen liderazgo y administración sólidos, y buena aceptación del producto, la prueba piloto puede durar tan solo 6 meses; sin embargo, en condiciones menos favorables, podría necesitar hacer una prueba piloto de su producto y servicios de préstamos individuales durante más de un año.

Recuerde que debe establecer los procesos en primer lugar y la publicidad en segundo lugar. Debe ser discreto y primero publicitar su nuevo producto de préstamos individuales únicamente en la sucursal para la prueba piloto. De lo contrario, es posible que se vea abrumado con grandes pedidos del producto de préstamos individuales antes de estar preparado.

Mientras la prueba piloto está en marcha, también tendrá la oportunidad de prepararse para el análisis de los resultados de la prueba piloto y para llevar a cabo la supervisión y la evaluación preliminares. Hacer esto antes de que la prueba piloto se complete le permite estar mejor preparado para seguir con la implementación de su programa de préstamos individuales o para llevar a cabo una segunda prueba piloto. Debe realizar evaluaciones semanales y mensuales de la prueba piloto durante los primeros seis meses, evaluar los diferentes tipos de clientes y registrar tanto las quejas como los comentarios positivos.

La supervisión y la evaluación preliminares deberían permitirle hacer lo siguiente:

- Revisar sus sistemas,
- Supervisar los niveles de conocimiento del personal,
- Evaluar su servicio al cliente y
- Medir la efectividad del mercadeo y de las comunicaciones.

Revisar todo esto en forma continua (en lo posible, semanalmente) lo ayudará a identificar los problemas y a mejorar sus procesos durante el transcurso de la prueba piloto.

Supervisión y Evaluación de la Prueba Piloto

La supervisión y la evaluación deben realizarse durante toda su prueba piloto y después de ella. El objeto de este paso es analizar el desempeño de la prueba piloto y hacer los cambios necesarios antes de lanzar el producto en toda su organización. Es mucho más sencillo hacer cambios y probarlos durante la prueba piloto. ¡Dedique el tiempo necesario para que la prueba piloto salga bien!

La supervisión y la evaluación deben incluir los siguientes pasos clave:

- Evaluar el proyecto piloto real en comparación con el objetivo,
- Supervisar la calidad del proceso de préstamo en tres niveles: recopilación de información, evaluación del préstamo y aprobación de la documentación y del préstamo,
- Volver a evaluar el nivel de competencia del equipo para la prueba piloto,
- Analizar la aceptación del producto por parte de los clientes,
- Hablar con el personal u organizar grupos focales informales para evaluar el nivel de satisfacción con respecto al producto y verificar la uniformidad del mercadeo del producto tanto entre los agentes de crédito como en las sucursales,
- Analizar los ajustes necesarios del producto con el equipo para la prueba piloto y
- Diseñar y supervisar los ajustes necesarios de las diferentes áreas (SIG, estructura de las sucursales, sistemas de incentivos y finanzas). Proporcionar mayor apoyo y asesoramiento sobre la implementación de ajustes.

Si su institución no cuenta con un programa continuo de satisfacción del cliente, es fundamental que realice una investigación con sus clientes en forma individual para comprender cómo perciben su producto y evaluar su nivel de satisfacción con respecto al producto. La investigación cualitativa

con clientes actuales le permitirá percibir cuán satisfechos se encuentran sus clientes con su producto y su respuesta a sus iniciativas de mercadeo. La investigación cualitativa con clientes potenciales le informará acerca de las barreras que hacen que los clientes no pidan préstamos en su institución y el motivo por el cual las iniciativas de mercadeo no los han llevado a pedir un préstamo.

Una vez completada la prueba piloto, se deberán comparar y poner en limpio los comentarios en un informe de evaluación de la prueba piloto que describa la métrica real en comparación con la métrica objetivo, las lecciones clave aprendidas, los problemas pendientes y las recomendaciones. Esto debe utilizarse para otras pruebas piloto y también para desarrollar el plan para lanzar el producto en toda la institución.

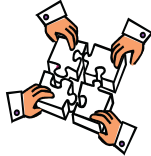
Segunda Fase de la Prueba Piloto



Una vez completada la primera prueba piloto, su institución deberá tomar decisiones en cuanto a su nivel de conformidad con los resultados y la disposición para lanzar el producto, en lugar de llevar a cabo una segunda fase de la prueba piloto. La regla general en esta etapa indica que si su prueba piloto ha sido exitosa, su institución es pequeña y su lanzamiento previsto es bastante limitado, debe proceder inmediatamente con la etapa de lanzamiento. Por otra parte, si la primera prueba piloto ha sido exitosa pero su institución es más grande y su lanzamiento planificado es más amplio, debe llevar a cabo una segunda prueba piloto para asegurarse de que el lanzamiento sea exitoso.

Recursos y Elección del Momento

Durante la fase 2B, necesitará apoyo interfuncional para diseñar, poner en marcha y supervisar las pruebas piloto, un proceso que le tomará aproximadamente entre tres meses y un año. Necesitará la participación de su gerente de proyecto de préstamos individuales, del gerente de crédito, de los agentes de crédito en el lugar de la prueba piloto, del comité de crédito y de mora, de recursos humanos, del SIG, y de sus departamentos de auditoría y finanzas.



En función del nivel de experiencia de su institución, también es posible que desee conseguir asistencia técnica externa para ayudar a desarrollar los materiales de capacitación y llevarla a cabo. Si se adquiere esta asistencia, debe estar disponible durante el período de puesta en marcha de la prueba piloto, que es de entre tres y cuatro meses.



Herramientas

En esta etapa se utilizarán las siguientes herramientas:

	DESCRIPCIÓN
Capacitación y certificación	Una de las partes más importantes de la prueba piloto consiste en asegurarse de que todas las personas que participarán estén capacitadas en forma adecuada. Desarrollar un proceso de certificación puede contribuir a garantizar que esto se realice de manera efectiva.
Herramientas de supervisión y evaluación	Herramientas de medición para evaluar el éxito de la prueba piloto en relación con sus metas, incluidos el análisis financiero, la investigación con clientes y los debates con el personal.

Lista de Verificación



As a result of this stage you should have the following:

- Un lugar identificado y preparado para la prueba piloto,
- Materiales de capacitación para todo el personal que participe en la prueba piloto,
- Análisis financiero y comercial del costo y de los resultados esperados de la prueba piloto,
- Un sistema de supervisión y evaluación para la prueba piloto,
- Materiales de costeo del producto,
- Comentarios de la prueba piloto, como los formularios de comentarios de los clientes y los comentarios del personal,
- Información sobre la fijación de precios del producto, el análisis de costos y los resultados financieros, y
- Un informe de evaluación completo de la prueba piloto.

Antes de que comience la fase 3, debe volver a revisar su plan de acción y asegurarse de que se hayan llevado a cabo todos los pasos requeridos dentro de las fases de 2B y que haya cumplido con los criterios requeridos para seguir con la fase 3.

La siguiente lista de verificación lo ayudará a determinar si está preparado para proceder con la implementación.

PASO	PREGUNTA CLAVE	SÍ/ NO
1	¿Cumplió con todos los requisitos necesarios para lanzar la prueba piloto?	
2	¿Se capacitó y certificó adecuadamente a todo el personal para que lleve a cabo la prueba piloto?	
3	¿Se desarrolló la prueba piloto de acuerdo con el plan y se completó dentro de los plazos establecidos?	
4	¿Resolvió con éxito todas las cuestiones y problemas que surgieron en la prueba piloto?	
5	¿Se supervisaron los resultados de la prueba piloto en forma regular durante su realización? ¿Se combinaron estos resultados con una evaluación una vez que se completó la prueba piloto?	
6	¿Se tomó una decisión con respecto a su necesidad de realizar una segunda prueba piloto? Si su equipo decidió que usted necesitaba una segunda prueba piloto, ¿se ha realizado?	
7	¿Se han documentado las lecciones clave de la prueba piloto y se han identificado las implicaciones para la implementación, especialmente reconociendo cómo podrían aplicarse las lecciones en las distintas sucursales y con diferentes grupos de clientes?	
8	¿Ha realizado un análisis de viabilidad del producto de préstamos individuales utilizando Microfin u otras herramientas de proyección financiera?	
9	Su gerente de proyecto, gerencia general y la junta directiva, ¿quedaron satisfechos con el hecho de que la prueba piloto haya cumplido con las metas requeridas?	
10	¿Están sus asesores externos de acuerdo con que la prueba piloto fue un éxito?	
11	¿Está el equipo para la prueba piloto preparado para transmitir sus conocimientos a otros miembros del personal que no hayan participado en las pruebas piloto?	

Implementación

Fase 3—Generalidades de la Fase de Implementación del Programa

Generalidades de la Fase de Implementación del Programa

La fase 3 tendrá como fin consolidar el trabajo llevado a cabo en sus fases de la prueba piloto y:

- Desarrollar una estrategia de expansión para préstamos individuales en todas sus sucursales,
- Lanzar los préstamos individuales en todas sus sucursales,
- Crear una estrategia a corto, mediano y largo plazo para los préstamos individuales en su institución,
- Planificar y presupuestar el lanzamiento y
- Manejar el crecimiento de los préstamos individuales y garantizar que los costos se mantengan en un nivel bajo y que se promueva la creación de capacidades.

Desarrollo de un Plan de Lanzamiento e Implementación



Sobre la base de los resultados de su(s) prueba(s) piloto, ahora debería estar preparado para desarrollar un plan a fin de introducir los préstamos individuales en toda su institución. Este plan debe incluir pasos y responsabilidades detallados, que muestren la elección del momento específico asociado con cada fase de su lanzamiento.

En el desarrollo de este plan, usted debe:

I. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA PARA HACER CRECER SU CARTERA DE PRÉSTAMOS INDIVIDUALES

Sobre la base de los resultados de la prueba piloto y la investigación realizada en la etapa 2A, debe decidir si esto se puede lograr de manera más eficaz a través de las siguientes medidas:

- Atraer nuevos clientes,
- Alentar a los clientes de préstamos individuales existentes a solicitar nuevos préstamos de mayor valor, o
- Alentar a los clientes de préstamos a grupos existentes elegibles a emprender la transición hacia préstamos individuales.

Puede utilizar una combinación de estos enfoques, pero es importante establecer metas y objetivos claros.

2. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MERCADEO Y PROMOCIÓN PARA PRÉSTAMOS INDIVIDUALES

Combinando la experiencia de mercadeo de su institución y los resultados de la prueba piloto, usted debe diseñar una estrategia para promover el producto de préstamos individuales específicamente para la audiencia meta que seleccionó como prioridad en el paso uno anterior. Utilice los datos de los grupos focales de la fase 2A que lo ayudarán a diseñar las estrategias de mercadeo. Estos datos deberían ayudarlo a determinar qué mensaje es más convincente para su audiencia meta y qué medio es el más efectivo para llegar a ella.

Su estrategia para promover los préstamos individuales debe formar parte de la estrategia para posicionar la marca y la estrategia de mercadeo de su institución. Los mensajes que usa deben complementar los que usa para sus demás productos y para su marca corporativa global. Del mismo modo, debe desarrollar un enfoque integrado para el mercadeo y comunicaciones. Cada componente del mercadeo y de las comunicaciones debe ser complementario y promover un mensaje coherente y convincente acerca de su institución que resuene en su público externo.

3. INTRODUCIR PROCESOS ESTÁNDAR

La implementación sistemática de su nuevo producto de préstamos individuales exige que se introduzcan procesos estandarizados antes del lanzamiento y durante el mismo. Contar con sólidas competencias financieras y de recursos humanos es un prerrequisito al igual que los sistemas de información gerencial adecuados. Estos procesos deben documentarse en un manual de procesos que puede distribuirse en cada sucursal que participe del lanzamiento. El manual de préstamos individuales creado durante la fase 2 puede ser útil para orientarlo con la documentación. Sin embargo, debe adaptarlo y revisarlo sobre la base de los resultados del lanzamiento.



4. PLAN Y PRESUPUESTO

Además de tomar decisiones específicas acerca de su plan de lanzamiento, usted debe completar los planes desarrollados en la fase 1 sobre el modo en que los préstamos individuales se encuadran en su misión, visión y metas de la organización.

Este paso debe realizarse durante un taller con el gerente de proyecto de préstamos individuales y el equipo de liderazgo, y también con todos los demás principales actores.

Sobre la base de los resultados de la prueba piloto y de los comentarios de sus clientes y de su personal, este equipo deberá redactar:

1. Una visión sobre los préstamos individuales para el futuro,
2. Una estrategia de desarrollo a largo plazo,
3. Acciones estratégicas a corto plazo para los préstamos individuales,
4. Un plan de mercadeo continuo para cubrir todas las sucursales que incluya la planificación de la rentabilidad para definir la cantidad de préstamos individuales y el tamaño total de la cartera que serán necesarios para que los préstamos individuales sean rentables.

5. MANEJAR EL CRECIMIENTO

El paso final consiste en desarrollar y aplicar un plan para supervisar y evaluar su lanzamiento e implementación. Las tres metas de esta etapa son:

1. Establecer medidas para garantizar la calidad del servicio durante el crecimiento,
2. Asegurar que los costos se mantengan bajos y
3. Coordinar la creación de capacidades.

Sus medidas clave para el éxito en esta etapa son las siguientes:

- a. Atributos y procesos del producto que está a punto de lanzar bien establecidos,
- b. Capacidad operativa implementada para apoyar el lanzamiento, incluida la capacidad financiera y de recursos humanos, y
- c. Costos y estructura de precios del producto terminado.

Figura 15: Informe modelo de Al Amana, Marruecos para resolver los problemas clave antes de proceder con la implementación a escala total del proyecto

CUESTIÓN/ PREGUNTA QUE AL AMANA, MARRUECOS, DEBÍA HACER	DATOS EXISTENTES Y OTROS DATOS QUE DEBEN RECOPIARSE	FUENTES (DEPARTAMENTO, PERSONA, DATOS SECUNDARIOS)	PERSONA RESPONSABLE DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS Y DE LA PROPUESTA INICIAL	PERSONA RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIONES	PLAZO
Perfil del agente de crédito para préstamos individuales (¿contratado dentro o fuera de la institución?)	Información de otras IMF con la misma experiencia (ejemplos de la red de VWB)				
Impacto de los préstamos individuales en la composición de los grupos solidarios (qué le sucede al grupo cuando uno o varios miembros del grupo tienen acceso a préstamos individuales)	Revisar qué le sucedió a grupos de más de 300 clientes que han tenido acceso a préstamos individuales en Rabat				
Sistema de incentivos para agentes de crédito de préstamos individuales (que determina un nivel de desempeño óptimo y una compensación relevante)	Datos de las principales instituciones que otorgan préstamos individuales en Marruecos y que operan en todo el mundo con un nivel de desempeño óptimo				
Capacitación de agentes de crédito solidario para permitirles desarrollar un mercadeo cruzado					
Motivación para los agentes de crédito solidario a fin de que pasen a los clientes a programas de préstamos individuales					

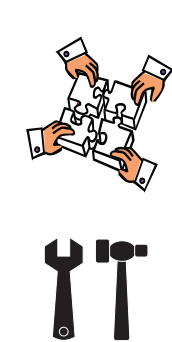
Cuestión/pregunta que Al Amana, Marruecos, debía hacer	Datos existentes y otros datos que deben recopilarse	Fuentes (departamento, persona, datos secundarios)	Persona responsable de la recopilación de datos y de la propuesta inicial	Persona responsable de la toma de decisiones	Plazo
¿A qué región y sucursal pasamos a continuación? ¿Cuáles son los criterios para realizar esta selección (¿nivel de demanda? ¿podemos asignar a un coordinador regional?)					
¿Qué estructura deseamos implementar ("centro regional" en comparación con "un agente de crédito por cada antena")? ¿Qué estructura es más rentable? ¿Más cautelosa?					
¿Qué capacidad de recursos humanos necesita Al Amana para introducir los préstamos individuales en una región adicional? ¿Más regiones?					
¿Qué nivel de recursos financieros necesitará Al Amana para introducir los préstamos individuales en una región? ¿En regiones adicionales?					
La estrategia de mercadeo desarrollada y todos los agentes de crédito tienen un mensaje claro para hacer una distinción entre los préstamos individuales y otros productos de préstamo					

Comienzo del Lanzamiento

En esta etapa, usted debe estar preparado para comenzar el lanzamiento e implementación de su programa de préstamos individuales, utilizando el plan detallado que ha desarrollado.

Antes de comenzar, asegúrese de poder responder en forma afirmativa a cada una de las siguientes preguntas:

PREGUNTA CLAVE	SÍ/ NO
¿Ha creado una estrategia de expansión y un plan de lanzamiento detallados, incluidos un calendario detallado, responsabilidades asignadas y el presupuesto?	
¿Ha creado una estrategia de promociones y de mercadeo?	
¿Ha acordado y documentado dónde se lanzarán los préstamos individuales y en qué orden?	
¿Qué productos específicos se ofrecerán en cada sucursal y cómo se ofrecerán dichos productos?	
¿Se ha capacitado al personal para que lleve a cabo el lanzamiento?	
¿Se han redactado los procesos estandarizados para que todas las sucursales adopten los préstamos individuales?	
¿Ha establecido un medio para supervisar y evaluar su lanzamiento?	



Requisitos de Recursos y Elección del Momento

Durante la fase 3, necesitará el apoyo continuo de su **director ejecutivo, y del equipo de liderazgo y del gerente de proyecto de préstamos individuales**. Será necesario realizar un ajuste completo de los procesos de su institución requeridos para apoyar el lanzamiento del producto y del servicio. Esto incluye garantizar que sus capacidades financieras y de recursos humanos, y la infraestructura, puedan, en conjunto, manejar el lanzamiento de su producto.

En esta etapa, la ayuda externa puede contribuir a evaluar cuán bien ha planificado el lanzamiento y cuán preparado está para proseguir. Los consultores también podrán ayudarlo a coordinar las fechas y los recursos del lanzamiento, a brindar apoyo para todas las actividades, y a preparar a los instructores y los materiales de capacitación. Éste será un proceso continuo, pero debe asegurarse de destinar alrededor de dos meses al comienzo del proceso para prepararse para su lanzamiento.

Heramientas

En esta etapa, se utilizan las siguientes herramientas:

HERRAMIENTA(S)	DESCRIPCIÓN
Taller	Se deberá realizar un taller con el gerente de proyecto de préstamos individuales y el equipo de liderazgo, a fin de desarrollar un plan detallado a largo plazo para el lanzamiento de los préstamos individuales en toda la organización.

Lista de Verificación

Como resultado de la etapa de implementación, usted deberá contar con lo siguiente:

- Un plan de expansión y lanzamiento documentado que describa las estrategias a corto, mediano y largo plazo para los préstamos individuales de su institución,
- Un plan y un presupuesto para su lanzamiento,
- Materiales de capacitación para todo el personal que participa en el lanzamiento y
- Un plan de supervisión y evaluación.

En la fase 4, la supervisión y la evaluación deben comenzar apenas haya iniciado el lanzamiento, ya que es importante supervisar y evaluar los resultados en forma continua.

Supervisión y Evaluación

Fase 4 — Supervisión y Evaluación

Generalidades de la Fase

Introducir los préstamos individuales es un proceso que requiere tiempo y dinero, pero el beneficio para su organización de poder diversificar sus productos ofreciendo préstamos individuales puede ser significativo.

La meta de la cuarta fase es supervisar y evaluar su trabajo hasta la fecha, realizar cualquier mantenimiento que fuera necesario y comenzar el proceso de transmisión de conocimientos. Esto implicará lo siguiente:

- Documentar los resultados del lanzamiento,
- Finalizar el proceso de implementación de los préstamos individuales,
- Realizar un análisis de variaciones comparando los resultados planificados con los resultados alcanzados,
- Empezar el rediseño del proceso organizativo en función del análisis de variaciones e
- Identificar sus próximos pasos.

Las herramientas usadas para medir el éxito incluirán un análisis cuantitativo de las mediciones financieras y de desempeño, y los datos cualitativos de los grupos focales, las encuestas a los clientes, las entrevistas minuciosas y el intercambio de ideas con el personal.

Supervisión del Exito en Relación con las Metas

En esta etapa, usted debe aspirar a elaborar un informe acerca de su lanzamiento e implementación que describa los resultados reales para sus productos y su institución en comparación con los resultados planificados.

Compruebe sus avances en relación con todas las metas establecidas para sus productos y su institución durante la etapa de implementación de la fase 3, incluidos:

- Tamaño de la cartera total, incluido el monto en su moneda local,
- Porcentaje de su cartera que se encuentra en riesgo (portfolio-at-risk, PAR),
- Productividad del agente de crédito, como por ejemplo préstamos por agente, por mes,

- Cartera de préstamos individuales en comparación con la cartera total de la institución,
- Tamaño promedio del préstamo para los productos de préstamos individuales,
- Duración del ciclo: la cantidad total de días desde el primer contacto hasta el desembolso del préstamo y
- Nivel de satisfacción del cliente y demanda del producto de préstamos individuales que se sometió a prueba piloto.

Nota: a fin de ayudarlo a supervisar sus avances, puede utilizar los informes de desempeño incluidos en el **Apéndice I**.

Supervisión del Avance en Relación con su Plan de Acción

Ahora, podrá supervisar los resultados tanto de la prueba piloto como del avance de la implementación en relación con su plan de acción. Este ejercicio deberá ser realizado por su gerente de proyecto y por los jefes de departamentos. Está diseñado para revelar cualquier diferencia estratégica, operativa u organizativa en sus avances en comparación con su plan de acción. El equipo de supervisión debe hacer una evaluación de los pasos que no se hayan completado y evaluar el trabajo en desarrollo para determinar por qué existen estas diferencias y cómo resolverlas.

Impacto de la Supervisión Interna

Deberá supervisar el impacto de introducir los préstamos individuales dentro de su organización para asegurarse de que su personal esté comprometido con el proceso y crea en él. Su personal es una valiosa fuente de información y usted deberá mantener un diálogo franco con ellos para recibir sus comentarios. En particular, el personal de atención al público estará bien preparado para proporcionar información acerca de si los préstamos individuales parecen ser exitosos y qué cambios se deben realizar en el producto. El personal debe poder abordar a su gerencia con comentarios en cualquier momento y en todos los niveles: desde la sucursal hasta la oficina central. Se deberá realizar un informe mensual estructurado que se utilice para transmitir estos comentarios al gerente de proyecto de préstamos individuales.



Además, los préstamos individuales deben analizarse periódicamente en reuniones de equipo, y el gerente de proyecto de préstamos individuales y parte del equipo de préstamos individuales deben poner en marcha un cronograma de “registros” de préstamos individuales en diferentes ubicaciones, a fin de obtener comentarios directos. Los registros deben estar diseñados para motivar y estimular al personal, y para recopilar información.

También es importante recordar que se deben obtener comentarios de los principales actores, como miembros de la junta directiva y socios estratégicos. Hacer que los préstamos individuales sean un tema de análisis en reuniones acordadas previamente, como las reuniones de la junta directiva, es una buena manera de obtener sugerencias para mejorar y de mantener el compromiso de aquellas personas cuya participación es especialmente importante para el éxito de la iniciativa de préstamos individuales.

Supervisión del Impacto Externo

Supervisar el impacto de los préstamos individuales fuera de su organización es igualmente importante para asegurar que los productos y servicios ofrecidos sean adecuados. Lo ideal sería que la investigación de la satisfacción del cliente con su base de clientes se hiciera todos los años para supervisar cómo se perciben sus productos de préstamo y su institución. Es posible que una revisión completa resulte demasiado costosa para su organización. La opción más asequible consiste en realizar una investigación cualitativa, como los grupos focales, para saber si el diseño de sus productos y la prestación de sus servicios satisfacen las necesidades del cliente. Complemente la investigación cualitativa con un análisis cuantitativo de la aceptación del producto, los saldos de préstamos promedio y las tasas de conversión de los participantes potenciales (de solicitantes a los clientes) a fin de medir su impacto.

Recuerde que también debe supervisar el impacto en sus clientes actuales de préstamos a grupos. Al igual que con todos los cambios, es probable que exista cierta resistencia a la introducción de nuevas políticas. Por lo tanto, es importante identificar la resistencia en forma temprana para que pueda determinar si necesita realizar cambios en sus programas. El problema suele ser la

escasa comunicación; de ese modo, supervisar las percepciones activamente lo ayudará a determinar cómo mejorar su estrategia de comunicaciones de mercadeo.

El resultado combinado de las cuatro secciones de supervisión debe incluirse en un informe para ser analizado con el equipo de liderazgo y la gerencia general de préstamos individuales.

Identificación de los Cambios Requeridos

Una vez que haya combinado los comentarios de fuentes internas y externas con su evaluación de los avances en relación con sus metas y su plan de acción, deberá analizar los resultados y extraer conclusiones sobre cualquier cambio requerido. Estos cambios deben fundamentarse en su organización, sus operaciones y su estructura financiera, y debe consistir en recomendaciones específicas para el equipo del proyecto en su totalidad o para sucursales en particular.



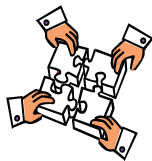
Este proceso debe realizarse en forma sistemática. Por ejemplo, mensualmente cuando comience la implementación; o dos veces por año, una vez que el proyecto esté más desarrollado. Su finalidad debe ser poner en limpio todos los comentarios internos y externos, analizarlos en un taller con su gerente de producto de préstamos individuales, con los miembros relevantes del equipo de producto de préstamos individuales y con la gerencia general de su institución.



El resultado de la reunión deberá ser un informe breve que destaque sus conclusiones clave y los pasos que deberán darse para resolver los problemas o cuestiones. Todo el personal de su institución debe tener acceso a esta guía, a fin de indicar la disposición del equipo para aceptar los comentarios y mejorar los productos y servicios de préstamos individuales.

Requisitos de Recursos y Elección del Momento

La fase 4 requiere la participación de su gerente de proyecto de préstamos individuales, del gerente de crédito, del gerente de mercadeo y de los gerentes de sucursal en aquellas sucursales que ofrecen préstamos individuales. Ellos son responsables de garantizar que se presente suficiente información para permitir la supervisión continua del proyecto.



La supervisión y la evaluación deben realizarse en forma continua. El gerente de proyecto de préstamos individuales debe determinar con qué frecuencia se debe realizar una investigación adicional, y organizar grupos de debate del personal y de otros principales actores.

Al comienzo del proceso, es aconsejable presentar informes de supervisión, cada uno o dos meses, con toda la información recopilada. La frecuencia de los informes puede disminuir a medida que los préstamos individuales estén más establecidos dentro de la institución. La investigación con clientes y otros principales actores debe llevarse a cabo, por lo menos, una o dos veces por año.

Es conveniente que utilice asesores externos en esta etapa para que lo ayuden con la supervisión de los avances a corto plazo y, luego, cuando sea necesario, para evaluar los préstamos individuales y proporcionar asesoramiento.



Herramientas

En esta etapa, se utilizan las siguientes herramientas:

HERRAMIENTA(S)	DESCRIPCIÓN
Taller	Los talleres deben realizarse con el gerente de proyecto de préstamos individuales y el liderazgo organizativo a efectos de analizar los resultados de la supervisión y la evaluación, y de considerar las implicaciones para que el proceso avance. También deben utilizarse para obtener comentarios del personal clave y de otros actores.

Lista de Verificación

En intervalos regulares durante esta fase (continua), usted debe generar un informe integral que describa cada uno de los siguientes puntos:

- Producto real y resultados institucionales durante el lanzamiento en comparación con los resultados planificados, y análisis del impacto de estas variaciones,
- Avances realizados en relación con el plan de acción,
- Percepciones del éxito de la iniciativa de préstamos individuales y recomendaciones para mejorar desde una perspectiva interna. Será útil obtener las percepciones del personal, de los socios y de su junta directiva,
- Percepciones de los clientes relacionadas con el producto y los procesos de préstamos individuales, incluidas sus recomendaciones para mejorar, e
- Implicaciones para que su plan de acción avance.

Recuerde que la supervisión y la evaluación deben realizarse en forma continua para garantizar la efectividad de la iniciativa de préstamos individuales. También debe supervisarse la influencia de los préstamos individuales sobre sus demás productos. Esto debe formar parte de su análisis de desempeño general, a fin de que el enfoque de su organización sea tan uniforme y coherente como sea posible para medir el éxito.

Conclusión

Conclusión

Puntos Clave y Lecciones

Los puntos clave que debe recordar cuando introduzca los préstamos individuales son:

- Antes de comenzar, debe asegurarse de que su organización reúna las **condiciones previas adecuadas**. Debe operar en el entorno macroeconómico y reglamentario apropiado, ser una institución sólida, tener suficiente capacidad de administración y demanda de clientes,
- Usted debe **comprender a su clientela meta** para diseñar productos que satisfagan sus necesidades efectivamente,
- Debe **crear un equipo sólido** para introducir los préstamos individuales,
- Debe buscar **ayuda externa** para aquellas fases en las que su institución carece de las competencias requeridas,
- Su equipo de préstamos individuales y su gerencia general deben **planificar cuidadosamente** la introducción de los préstamos individuales,
- Debe introducir **los préstamos individuales en forma gradual** y respetar la **secuencia apropiada**,
- Debe realizar, por lo menos, **una prueba piloto exitosa** antes de lanzar sus préstamos individuales y
- Debe supervisar y **evaluar los préstamos individuales en forma continua** y ocuparse de los problemas a medida que surjan.

Seguir estas pautas debería ayudarlo a introducir con éxito los préstamos individuales, a generar ganancias para su institución, a motivar a su personal y a satisfacer a sus clientes.

¡Con un poco de suerte, en esta etapa habrá introducido completamente los préstamos individuales y habrá experimentado todos estos beneficios!

Factores Clave para el Exito al Introducir los Préstamos Individuales

En una visita de intercambio a la Fundación WWB en Cali, Colombia, su Presidenta, Clara Serra de Akerman, describió cinco factores clave para el éxito:

Los líderes de la institución deben definir con claridad la misión y la visión de la institución, y la cultura institucional debe ser dinámica y coherente;

La metodología de crédito debe:

Estar basada en un análisis cuidadoso de la capacidad del cliente para reembolsar el préstamo y de su disposición para hacerlo.

Oportunidad: la institución debe responder a una solicitud de préstamo de manera oportuna (en el caso de la Fundación WWB en Cali, Colombia, los nuevos préstamos se desembolsan, en promedio, en 5 días, y los préstamos renovados en 3 días),

Tener un formato sencillo para recopilar información del cliente que garantice la atención personalizada de los agentes de crédito,

Incluir procesos de crédito por escrito que sean revisados y actualizados constantemente, y

Brindar un bajo nivel de rotación, servicios descentralizados, controles adecuados, auditoría interna y tecnología actualizada.

Los productos y servicios deben responder a las necesidades de los clientes.

En cuanto al capital humano, debe existir:

Un perfil minucioso de los candidatos ideales,

Un proceso de capacitación que incluya una modalidad teórica y práctica durante dos meses y una revisión integral de la metodología de crédito, desde el análisis hasta la cobranza.

Incentivos diseñados para motivar:

Niveles de salarios cuidadosamente escalonados,

Gratificaciones mensuales, semestrales y anuales sobre la base de la cartera vigente, la calidad de la cartera y el desembolso,

Competencias para ser nombrado el mejor agente de crédito,

Posibilidad de desarrollar una carrera profesional clara dentro de la institución,

Otros incentivos (becas, préstamos para vehículos).

Debe existir la capacidad para influir en los creadores de políticas acerca del enorme potencial de las microfinanzas.

Comentarios Finales

A estas alturas, esperamos que haya introducido con éxito los préstamos individuales en su institución. Es posible que ya haya enfrentado dificultades, pero mediante la perseverancia y siguiendo atentamente el proceso, debe haber logrado una sólida práctica de préstamos individuales en muchas sucursales.

Luego, probablemente enfrentará una mayor competencia, a medida que aumente la cantidad de instituciones que ofrezcan préstamos individuales en su área. Si continúa cumpliendo con todos los ejemplos de mejores prácticas que se incluyen en este documento, si sigue manteniendo procesos de excelencia y haciendo esfuerzos por satisfacer y superar las necesidades de sus clientes, hará que su organización sea más competitiva y avance para convertirse en un líder del mercado en préstamos individuales.

Su institución debe seguir desarrollando y mejorando sus ofertas de préstamos individuales. Podrá usar la mayoría de los datos y muchos de los procesos que ha empleado en la introducción de préstamos individuales para recoger la opinión de sus clientes, para modernizar los productos y el mercadeo, y para seguir manteniendo sus costos operativos en el nivel más bajo posible mientras cumple con las demandas de sus clientes.

¡Buena suerte! Recuerde que WWB está a su disposición para responder a sus preguntas y ofrecerle asesoramiento.

Appendice A

Apéndice A: Diferencias Clave entre los Préstamos Individuales y los Préstamos a Grupos

I. Diferencias en la Etapa de Selección

VERIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS, VALORACIÓN DEL CAPITAL Y CAPACIDAD DE PAGO

En los préstamos a grupos, se invierten tiempo y esfuerzo en la creación de redes sociales que les permita a los grupos seleccionar miembros que sean solventes. Por lo general, los miembros de la misma comunidad tienen buena información acerca de los posibles riesgos crediticios de sus pares.

Las instituciones que otorgan préstamos a grupos confían en procesos rígidos para garantizar la disciplina y la uniformidad entre los grupos. Esto comienza con pautas de selección para garantizar que los grupos evalúen la capacidad de sus compañeros miembros del grupo para reembolsar sus préstamos y la probabilidad de que así lo hagan. Utilizando este enfoque, las instituciones que otorgan préstamos a grupos tercerizan el proceso y los costos de selección para los miembros del grupo. El rol de su oficial de crédito en este proceso es proporcionar estructura, capacitación sobre los procesos de préstamos y apoyo administrativo.

En los préstamos individuales, los oficiales de crédito son quienes tienen las principales responsabilidades en cuanto a las decisiones relacionadas con los préstamos, así como a toda la selección, la supervisión y el control de cumplimiento del reembolso de los préstamos de sus clientes. Sus funciones requieren que tengan experiencia financiera, capacitación especializada y apoyo de los gerentes en su institución.

La preselección de los clientes de préstamos individuales comienza con la verificación y la verificación cruzada por parte de los oficiales de crédito de las referencias de los clientes. Por lo general, los oficiales de crédito observan los antecedentes de reembolso del cliente en préstamos anteriores, las referencias comerciales y la reputación del cliente dentro de la comunidad. Los solicitantes de préstamos individuales luego deben someterse a una evaluación muy detallada de su información financiera y económica, tanto respecto de su negocio como de su hogar. Se evalúa y corrobora la uniformidad de esta información. Todas las decisiones crediticias se toman sobre la base de un análisis financiero detallado, la capacidad de reembolso del préstamo, y el nivel de riesgo personal y comercial del cliente.

En los préstamos individuales, la exactitud de los datos es fundamental. Las organizaciones de préstamos individuales invierten tiempo y energía significativos para comprender las características y los riesgos de sus clientes, y utilizan dicha información para diseñar préstamos que sean sensibles a los flujos de fondos de la unidad de negocios en el hogar.

2. Diferencias entre los Préstamos a Grupos y los Préstamos Individuales en la Etapa de Supervisión

SEGUIMIENTO DE LOS PRÉSTAMOS/SUPERVISIÓN DE LA MORA

Las metodologías de préstamos a grupos hacen hincapié en la disciplina, la transparencia y la responsabilidad mutua entre los miembros del grupo. Por ser cogarantes, se les recuerda constantemente a los miembros del grupo sus roles y responsabilidades para garantizar el reembolso de préstamos completo y oportuno, y el seguimiento de los ahorros obligatorios. Los oficiales de crédito intervienen únicamente cuando los grupos no cumplen con esta obligación.

En los préstamos individuales, los oficiales de crédito son responsables de hacer un seguimiento de cada préstamo a través de informes de desempeño diarios. Los oficiales de préstamos desarrollan sus propios mecanismos para garantizar un estricto cumplimiento de los reembolsos manteniéndose informados acerca de cada cliente y previendo posibles problemas. Ellos deben estar al tanto de diferentes actividades de negocios y hacer un seguimiento de los desarrollos del mercado que podrían afectar el comportamiento de reembolso. Al comprender la naturaleza de cada pago atrasado, los oficiales de crédito y sus gerentes deben asegurarse de que se aplique una estrategia de seguimiento rápida y efectiva para cada caso.

3. Diferencias en la Etapa de Control de Cumplimiento

GARANTÍA COLATERAL E INCENTIVOS

El incentivo principal del reembolso de préstamos a grupos es la responsabilidad solidaria. La reputación, la calificación de crédito y el futuro acceso a un crédito para cada miembro depende directamente de que cada miembro cumpla con sus obligaciones. Por lo tanto, la fortaleza del grupo es un elemento clave para garantizar que los miembros se apoyen entre sí. Los ahorros obligatorios se utilizan en algunas instituciones para cubrir los pagos atrasados o compensar los montos pendientes de los clientes morosos.

Los préstamos individuales utilizan diversos incentivos para promover el reembolso de préstamos y reducir la morosidad. Los requisitos de garantía colateral, los cosignatarios y las garantías se utilizan en diferentes proporciones, en función de la institución y del tamaño del préstamo. Éstos pueden incluir prendas sobre el negocio o los activos del hogar de un cliente.

En los préstamos individuales, la disciplina financiera se crea por medio del cumplimiento estricto de contratos, incluidos los métodos legales. Los incentivos positivos para el reembolso puntual de préstamos, tal como el acceso garantizado a préstamos mayores con mejores términos, condiciones y requisitos, también son medios efectivos para garantizar un buen comportamiento del reembolso de préstamos.

Apéndice B: Diagnóstico Institucional

Este diagnóstico debe ayudarlo a evaluar la factibilidad de introducir los préstamos individuales en su institución. Debe utilizarse para resumir los resultados de la demanda del mercado en cuanto a la evaluación de la industria y de los competidores, la demanda del mercado y la aptitud de la organización.

Debe completar su diagnóstico institucional a medida que completa los pasos relevantes de las fases 1 y 2A, agregando cualquier información adicional a medida que avanza.

Esta plantilla debe utilizarse únicamente como guía. Se recomienda incluir toda la información posible; por lo tanto, tal vez necesite incluir secciones adicionales dentro de este diagnóstico.

Además recomendamos que, al revisar las implicaciones del diagnóstico completado, solicite la ayuda de una agencia externa con experiencia en la introducción de préstamos individuales dentro de instituciones con préstamos a grupos.

Diagnóstico Institucional

Nombre de la institución

Fecha

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LOS COMPETIDORES

Análisis del mercado

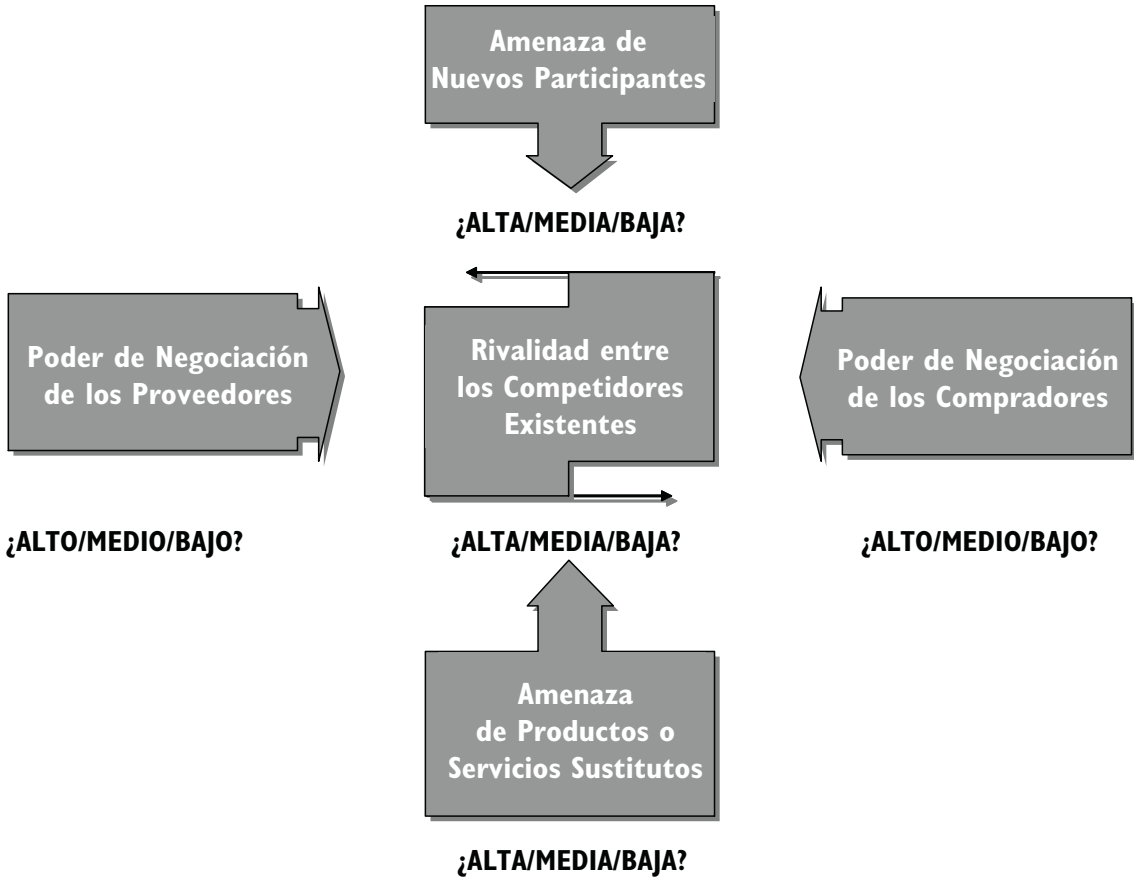
PREGUNTAS CLAVES	2006	2007	% CAMBIO
participación en el mercado en comparación con mercado total			
participación en el mercado en comparación con las 5 instituciones de microfinanzas principales (IMF)			
Pago de préstamos anuales promedio por encima del PIB per cápita			

Generalidades del Entorno Legal y Reglamentario

Incluir en este espacio un breve resumen del entorno legal y reglamentario.

Análisis de las Cinco Fuerzas

Nota: además de evaluar si cada una de las fuerzas es alta, media o baja, incluya entre 3 y 5 puntos que resuman la influencia de cada fuerza en su mercado.



DEMANDA DEL MERCADO Y ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN

Demanda del Mercado

Resuma a continuación los resultados de su investigación con sus clientes objetivo, e incluya los aprendizajes clave y las recomendaciones específicas.

Segmentación de Clientes

Resuma a continuación los resultados de la segmentación de los clientes existentes, y las implicaciones para su elegibilidad para solicitar préstamos individuales.

APTITUD INSTITUCIONAL

Análisis Financiero

	2006	2007	% DE CAMBIO	PROYECCIONES
CALIDAD DE LA CARTERA				
Tasa de reembolso a 30 días				
Cartera en riesgo (PAR) a 30 días				
Tasa de mora				
Ratio de préstamos castigados				
Ratio de cobertura de riesgos				
EFICIENCIA				
Costo por prestatario				
Productividad del personal				
Ratio de gastos operativos				
Número de casos manejados				
Cartera promedio por oficial de crédito				
RENTABILIDAD				
Autosuficiencia operacional				
Rendimiento del activo ajustado (adjusted return on assets, AROA)				
Rendimiento del patrimonio ajustado (adjusted return on equity, AROE)				
Rendimiento				
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
Funding expense ratio				
Cost of funds ratio and cost of debt				
Debt to equity ratio				
Equity and assets				

EFFECTIVIDAD OPERATIVA

	2006	2007	% DE CAMBIO
Tasa de reembolso a 30 días			
Cartera en riesgo a más de 30 días			
Ratio de gastos operativos			
Autosuficiencia operacional			
Autosuficiencia operacional			
Cantidad de préstamos por oficial de crédito			
Cartera promedio por oficial de crédito			
Razón cantidad de préstamos-personal completo			
Cantidad de préstamos activos			
Costo por préstamo			
Tamaño promedio de los préstamos			
Tasa de retención de los clientes			

METODOLOGÍAS DE PRÉSTAMO

Procesos

Proporcione una breve descripción del tipo de metodología de préstamo utilizada por la institución, identificando los principios y el enfoque metodológico:

PRÉSTAMOS A GRUPOS	PRÉSTAMOS INDIVIDUALES
Primer contacto	Primer contacto
Formación del grupo	Visita del cliente
Capacitación del grupo	Valoración del préstamo
Ahorros	Aprobación del préstamo
Solicitud del préstamo y selección	Desembolso
Aprobación del préstamo	Supervisión de mora
Reembolso de préstamos y reuniones grupales	
Supervisión de mora	

- ¿Se han estandarizado los procesos?
- Planificar el proceso de préstamo para cada tipo de metodología, si existe más de una.
- Comparar el proceso con otras mejores prácticas de instituciones de su país o región.
- ¿Cuáles son las áreas específicas en las que se debe mejorar?

PRODUCTOS Y SERVICIOS (DISEÑO Y VARIEDAD DE PRODUCTOS)

- Enumerar tipos de productos y servicios en el Apéndice (matriz del producto)
- Mostrar el gráfico de crecimiento por producto, y
- Comprender la base lógica para cada oferta de producto (¿apunta a un mercado diferente? ¿satisface una necesidad diferente?)

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCT 4
Cartera vigente				
Cantidad de préstamos vigentes				
Tamaño del préstamo (incluir el mínimo y el máximo)				
Plazo del préstamo (incluir el mínimo y el máximo)				
Tasa de interés nominal mensual (saldo uniforme o decreciente)				
Comisiones (porcentaje del monto total desembolsado o monto fijo)				
Ahorro obligatorio (indicar el porcentaje del préstamo desembolsado, si corresponde)				
Otras comisiones (por ejemplo, para seguros)				
Tipo de garantías				
Otros requisitos				

ESTRUCTURA DE LA SUCURSAL Y ACTIVIDADES DEL GERENTE DE SUCURSAL

- a. Estructura de la sucursal
- b. Supervisión del desempeño e informes clave
 - i. ¿Cuáles son los informes clave que el gerente de sucursal usa para hacer un seguimiento del desempeño del oficial de crédito?
 - ii. ¿Cuáles son los informes clave que el gerente de sucursal usa para informar el desempeño a la oficina central? y
 - iii. ¿Cuáles son los informes clave para hacer un seguimiento de las moras?

- c. Funciones del gerente de sucursal
 - i. Descripción de las funciones y responsabilidades principales, e
 - ii. Identificación del cronograma semanal de dichas actividades
- d. ¿Cómo aplica el gerente de sucursal las políticas de préstamos?
 - i. Formación del grupo,
 - ii. Aprobación del préstamo, y
 - iii. Supervisión de mora

TABLA DE ACTIVIDADES SEMANALES

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
Mañana					
Almuerzo					
Tarde					

ACTIVIDADES DEL OFICIAL DE CRÉDITO

- e. Funciones del oficial de crédito
 - i. Descripción de las funciones y responsabilidades principales, e
 - ii. Identificación del cronograma semanal de dichas actividades.
- f. Supervisión de desempeño e informes clave usados por los oficiales de crédito
 - i. Para hacer un seguimiento de los desembolsos, y
 - ii. Para hacer un seguimiento de las moras.

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
Mañana					
Almuerzo					
Tarde					

SIG

- ¿Cuán eficientemente funcionan los sistemas de seguimiento de préstamos?
- ¿Son los informes generados por el sistema adecuados para supervisar el desempeño?
¿Cuenta cada estrato dentro de la organización con la información necesaria para administrar su área?
- ¿Cuál es la cantidad mínima de información necesaria para administrar en forma óptima?

El SIG y los procedimientos de préstamo

¿El SIG hace un seguimiento de los procesos anteriores al desembolso?

1. Primer contacto, superior,
2. Asignación del cliente,
3. Visita del cliente,
4. Préstamos evaluados listos para ser aprobados, y
5. Préstamos aprobados listos para ser desembolsados.

- Seguimiento posterior al desembolso

1. Supervisión de mora,
2. Clasificación de moras por antigüedad por parte del oficial de crédito
3. Futuro cronograma de pagos por mes y por semana, y
4. ¿Quién es responsable de ingresar los datos en el SIG?

EFFECTIVIDAD ORGANIZATIVA

Generalidades y Análisis

	2006	2007	% DE CAMBIO
Tasa de retención del personal			
Razón personal directo-personal indirecto			
Incentivos como porcentaje del salario			
Tasa de renunciias			
Tasa de desvinculaciones			
Tasa de despidos			
TASA DE QUEJAS FORMALES			

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (EL CUADRO DE LA ORGANIZACIÓN DEBE INCLUIRSE EN EL APÉNDICE)

EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA GERENCIA

Auditoría Interna

- Existen políticas y procedimientos para las actividades funcionales clave, tales como créditos, contabilidad y finanzas?
- ¿Se comunican y se comprenden estas políticas con claridad?
- ¿Se actualizan estas políticas? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- ¿Cuál es el proceso utilizado para actualizar las políticas (¿cómo se obtienen y documentan los comentarios?)
- ¿Qué controles aplica la organización para prevenir el fraude? ¿Se ha producido un fraude con anterioridad? (En caso afirmativo, ¿cuándo y después de cuánto tiempo fue detectado?)

Recursos Humanos (reclutamiento, capacitación, incentivos):

- Compromiso: ¿en qué medida las políticas de Recursos Humanos mejoran el compromiso de sus empleados?
- Competencia: ¿en qué medida las políticas de Recursos Humanos atraen y retienen a los empleados, o los ayudan a desarrollar las habilidades y los conocimientos necesarios para la organización?
- Rentabilidad: ¿cuál es la rentabilidad de una política determinada en términos de jornales, salarios y productividad? y
- Congruencia: ¿qué nivel de congruencia generan o apoyan las políticas de Recursos Humanos entre la gerencia y los empleados?

Auditoría de Recursos Humanos—el objetivo principal de la auditoría es evaluar la efectividad de la función de recursos humanos de la organización; debería mostrar las fortalezas y debilidades del departamento y proporcionar a la gerencia una idea clara del rol del departamento en la organización.

- Comprender la rotación: tasa de renunciias, desvinculaciones, despidos, retención, jubilación, antigüedad, ausencias, horas extra, puestos vacantes, capacitación y desarrollo, y quejas formales.
- Comprender las políticas del personal: salario y paquete de beneficios, prácticas de supervisión, diseño del trabajo y componentes del plan de jubilación

FINANZASY FINANCIAMIENTO

	2006	2007	% DE CAMBIO
Rendimiento del activo ajustado (adjusted return on assets, AROA)			
Rendimiento del patrimonio ajustado (adjusted return on equity, AROE)			
Costo promedio de la deuda			
Rendimiento sobre la cartera			
Multiplicador de capital propio			
Razón deuda-capital			

Apéndice C: Módulo de Análisis de Mercado

Introducción

El objeto de esta herramienta es servir como pauta para aquellos que participarán en la realización del análisis de los competidores y de la industria. Está especialmente diseñada para ser utilizada por un Gerente de Relaciones de WWB u otros consultores externos que estén familiarizados con las técnicas de investigación de mercado, la industria de las microfinanzas y el mercado en el que opera su institución. La herramienta ha sido desarrollada a partir de la experiencia global de WWB.

La herramienta tiene tres componentes:

1. Sección I. Conocimientos sobre los competidores y la industria: en esta sección se incluyen diversas metodologías que pueden utilizarse para obtener información sobre los competidores y la industria,
2. Sección II. Desarrollo de la guía de entrevistas: en esta sección se incluye una lista de preguntas por área de operación que deben responderse a través de cualquiera de las metodologías mencionadas en la sección I, y
3. Sección III. Técnicas para entrevistar al competidor o al experto de la industria: en esta sección se incluyen consejos que pueden utilizarse durante el proceso de entrevistas.

SECCIÓN I. CONOCIMIENTOS SOBRE LOS COMPETIDORES Y LA INDUSTRIA

Existen diversas metodologías que pueden utilizarse para obtener información sobre un competidor y una industria. Entre ellas, se incluyen:

- Investigación secundaria,
- Entrevistas a los competidores, y
- Entrevistas de la industria.

Investigación secundaria: se refiere a la revisión y comprensión de la información ya publicada. Las fuentes de información pueden variar e incluir los medios gráficos y electrónicos.

Entrevistas de la industria: incluirían reuniones con expertos de la industria y otras fuentes clave, como banqueros, autoridades de reglamentación, agencias de financiamiento y otras agencias internacionales.

Entrevistas a los competidores: incluiría reuniones con la gerencia y el personal de las instituciones competidoras seleccionadas para el análisis.

SECCIÓN II. DESARROLLO DE LA GUÍA DE ENTREVISTAS

En esta sección se proporciona una lista completa de preguntas que deben responderse acerca de un competidor y de una industria; sin embargo, la estructura de las preguntas quedará a discreción del usuario de esta herramienta. Las preguntas se utilizan principalmente como una lista de verificación de las áreas por cubrir y pueden responderse utilizando una o más de las metodologías de recopilación de datos enumeradas en la sección I.

Antes de pasar a las preguntas en sí, se incluyen a continuación algunos consejos que se deben tener en cuenta en la preparación para las entrevistas.

1. Antes de llegar, haga la mayor investigación secundaria posible sobre la industria local. Proyecte conversar con expertos de la industria apenas llegue para tener una “idea general” de la industria antes de comenzar a hablar con los competidores,
2. Será más sencillo entrevistar a los competidores una vez que sepa algo sobre el mercado en general. En lo posible, entreviste a los expertos de la industria que puedan darle una perspectiva de la industria local y sus impresiones sobre diversas IMF. Los profesores universitarios, el personal de bancos de desarrollo, las entidades de financiamiento internacionales, los consultores privados especializados en microempresas y los economistas locales constituyen buenas fuentes de experiencia en la industria.
3. Trate de conseguir la mayor cantidad de información posible acerca del competidor antes de la entrevista. Esto le evitará tener que hacer preguntas básicas y también le permitirá confirmar o ampliar la información que ha recopilado por otros medios.
4. Determine las metas de la entrevista. Esto lo ayudará a establecer las áreas en las que se debe centrar durante la entrevista. Cada entrevista deberá adaptarse a la persona específica a la que se entrevistará, por ejemplo, el director ejecutivo, el gerente de crédito u oficial de crédito, en el caso de los competidores o expertos de la industria, las autoridades de reglamentación, los investigadores, en el caso de entrevistas de la industria.
5. Escriba sus preguntas con anticipación. Su lista de preguntas debe ser flexible. Decida el tipo de información que busca obtener y también determine qué información será posible obtener de la persona con la que está hablando (por ejemplo, no espere obtener las metas estratégicas generales de un oficial de crédito, ni espere obtener datos financieros de carácter privado del director ejecutivo). También debe tener en cuenta las restricciones de tiempo: la persona le ha concedido una hora de su tiempo y no podrá hacer preguntas detalladas sobre una amplia gama de temas; por lo tanto, elija cuidadosamente los temas y las preguntas.

PREGUNTAS QUE DEBEN RESPONDERSE ACERCA DE LA IMF DEL COMPETIDOR

Preguntas Generales

- Proporcione una síntesis de los antecedentes de la organización (creación, misión, metas, productos y servicios)
- ¿Cuál es la estructura legal?
- ¿Cuál es la estructura organizativa del competidor? (Cantidad total de empleados, personal administrativo en comparación con personal de campo)
- ¿Cómo se contrata a los oficiales de crédito?
- Describa el entorno legal y reglamentario para las microfinanzas en el país, y
- ¿Se ha modificado la industria de las microfinanzas durante los últimos dos años? ¿De qué forma?

Preguntas Sobre el Mercado

- ¿Cuál es la percepción del competidor sobre el mercado?
- ¿Cuán competitivo es? ¿Está saturado?
- (La visión del competidor sobre el mercado también puede proporcionarle indicios sobre la propia posición del competidor y los cambios en la participación en el mercado, los desafíos y las oportunidades que el competidor ha enfrentado en el pasado o enfrente en la actualidad).
- ¿Es el mercado de las microfinanzas en _____ diferente de lo que era hace cinco años? En caso afirmativo, ¿cuáles son las diferencias?
- ¿Es el mercado de las microfinanzas en _____ diferente de lo que es el mercado de las microfinanzas en otras partes del país? En caso afirmativo, ¿cuáles son las diferencias?
- ¿Cuál es la percepción del competidor sobre el tamaño del mercado ?
 - ¿Cuál es la cantidad estimada de clientes potenciales?
 - ¿Cómo se calcula el potencial del mercado?
- ¿Cuántos prestatarios activos tiene el competidor? ¿Cuántos ahorristas? ¿Se ha modificado esta cifra durante los últimos años? (el marco temporal dependerá de la información del país), y

- ¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades de crecimiento en ese mercado de microfinanzas específico?
 - cantidad de clientes
 - tamaño de la cartera

Preguntas sobre los Clientes

- ¿Cuál es el mercado objetivo del competidor? ¿Cuál es la composición de la clientela?

CATEGORÍA	DESGLOSE (N.º O %)	
Hombre/mujer		
Rural/urbana		
Microempreendedor/pequeña o mediana empresa		
Otra, especificar		

- ¿Cuáles son algunas de las características demográficas (edad, nivel de alfabetización, etc.) de los clientes?
- ¿Cuál es la estrategia para definir cuáles son los clientes objetivo?
- ¿Cuáles son los criterios de elegibilidad de los clientes?
- ¿Cómo define el competidor a un buen cliente?
 - ¿Hace la organización una distinción entre un cliente bueno y uno malo? En caso afirmativo, ¿cuáles son las diferencias?
- Si la tasa de retención es baja, pregunte acerca de los posibles motivos de las deserciones.
- ¿Qué proceso emplea la institución para manejar las deserciones?

Productos/Servicios

- ¿Qué tipo de productos y servicios ofrece el competidor? (obtener datos de la plantilla del desarrollo de productos)
- ¿Cuál es el tamaño promedio de los préstamos? ¿Cuál es el tipo de préstamo que se solicita con más frecuencia? ¿Cuál es el rango de tamaños de préstamos que se solicita con más frecuencia?
- ¿Cómo establece la institución las tasas de interés?

- ¿Cuál es la tasa de interés que la IMF cobra sobre los diversos productos de préstamo?
- ¿Qué tasa de interés paga la IMF sobre los productos de ahorro? (Esta información ya debería estar disponible a través de la plantilla del competidor obtenida a partir de la investigación secundaria).
- ¿Cuál es el producto más popular de la institución?

Operaciones

- ¿Qué tamaño tiene la cartera de préstamos activos?
 - Number of active loans?
- ¿Qué metodología o metodologías de préstamo utiliza el competidor?
 - Describa el proceso de solicitud y aprobación del préstamo,
- ¿Cómo se toman, en última instancia, las decisiones de préstamos? (¿se utiliza un proceso de decisión centralizado o descentralizado?)
- ¿Cuál es el período de rotación del préstamo? y
- ¿Cuánto tiempo se tarda hasta que se desembolsa el primer préstamo? ¿Y los préstamos subsiguientes?

Preguntas Financieras y Sobre Costos

- ¿Cuáles son las diversas fuentes de financiamiento? ¿Cuál es el costo promedio del capital?

FUENTE	TASA DE INTERÉS
Comercial	
Concesión	
Donaciones	
Otros	

- ¿Cuáles son los estándares de desempeño del competidor?
 - ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias con respecto a los otros pares del sector?
 - ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias respecto de los estándares de WWB?

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	DESEMPEÑO REAL AL _____
Alcance	
Tasa de reembolso	
Cartera en riesgo (PAR) (30 días)	
Costo unitario del dinero prestado (cost of unit of money lent, CUMML)	
Autosuficiencia financiera (financial self-sufficiency, FSS)	
Autosuficiencia operacional	
Tasa de retención	
Tasa de mora	

- Si los costos son elevados, las preguntas que se deben responder son: ¿de dónde provienen la mayor parte de los costos (intereses, salarios, sistemas de tecnología de la información)? Si es necesario y si tiene tiempo, debe hacer preguntas de seguimiento, y
- ¿El competidor da cuenta por separado de los servicios financieros y no financieros en su balance general?

Preguntas a Recursos Humanos

- ¿Cómo se capacita a sus oficiales de crédito?
- ¿Existe un sistema de incentivos para sus empleados? ¿En que se basa?

Otras Preguntas

- ¿Cuál es su principal motivo de orgullo acerca de su organización?
- ¿Qué desafíos enfrenta su organización?

PREGUNTAS QUE DEBEN RESPONDERSE ACERCA DE LA INDUSTRIA

Preguntas Generales

- Describa los antecedentes de la industria de las microfinanzas en su mercado. ¿Cree que la industria aquí será diferente dentro de 5 años?
- ¿Está cambiando en la actualidad? En caso afirmativo, ¿cuáles son las diferencias?
- ¿Ha cambiado en los últimos 3 a 5 años? En caso afirmativo, ¿cuáles son las diferencias?
- ¿Cuáles son las organizaciones más significativas en el mercado actual? ¿Por qué?
- ¿Los marcos legales y reglamentarios actuales permiten que las IMF brinden servicios adecuados de manera sustentable? ¿Qué estructuras legales están mejor preparadas para brindar servicios de microfinanzas?
- ¿Hay algún cambio próximo del que usted esté al tanto con respecto a la reglamentación de la industria por parte del gobierno?
- Si existieran, ¿cuáles son los estándares de desempeño utilizados en la industria? ¿Qué porcentaje de IMF cumple con estos estándares de desempeño?

Preguntas sobre el Mercado

- ¿Cuál es el potencial del mercado y cómo se calcula?
- ¿Cuáles son las posibles áreas de innovación y quién las llevará a cabo? ¿Dónde se producen los cuellos de botella?
- ¿Cuál es el rol de las instituciones de calificación de crédito y cuáles son las posibilidades para un mayor desarrollo?

Finanzas y Financiamiento

- ¿De dónde proviene la mayor parte del financiamiento de las organizaciones de microfinanzas locales?
- ¿Ha cambiado el foco de atención de las entidades de financiamiento? ¿Hacia dónde se dirige el financiamiento? ¿A qué iniciativas se dedican los donantes?
- ¿Están los bancos formales interesados en ofrecer micropréstamos aquí? ¿Han comenzado a hacerlo algunos de ellos? ¿Cuáles?

- ¿Cree que ingresarán en el sector de microfinanzas local?
- ¿Existen en la actualidad vinculaciones entre las instituciones informales, no reglamentadas y totalmente reglamentadas? ¿Cuáles han sido los resultados de estas vinculaciones en el sector de microfinanzas, como por ejemplo el flujo de fondos?
- ¿Qué otro tipo de mecanismos existen (formales o informales) para que los prestatarios accedan a créditos aquí?

SECCIÓN III. TÉCNICAS PARA ENTREVISTAR A UN COMPETIDOR Y A UN EXPERTO DE LA INDUSTRIA

Modelo de introducción: Me llamo _____, y trabajo para _____. Estoy investigando el mercado de las microfinanzas en _____ y tratando de conocer diversas organizaciones que otorgan microcréditos. Muchas gracias por haberse tomado el tiempo para reunirse conmigo hoy. Como parte de mi estudio, estoy hablando con muchas personas que desempeñan diferentes roles en el sector y quisiera aprender más acerca del sector en general, y acerca de los antecedentes de determinadas organizaciones, y los tipos de productos y servicios que ofrecen.

- Comience con las preguntas más sencillas y siga con las más delicadas una vez que se genere un buen entendimiento en la conversación. También trate de pensar en maneras sutiles de averiguar la información, por ejemplo, preguntando si creen que el mercado es competitivo; esto le dará una idea de su posicionamiento en el mercado. Además, si permite que su entrevistado hable, es posible que le cuente quiénes cree que son sus mayores competidores.
- Esté preparado para cambiar de dirección en la mitad de la conversación si el entrevistado comienza a compartir con usted información que deseaba pero no esperaba obtener. Deje que la conversación siga su curso natural. Al mismo tiempo, sepa qué información debe conseguir sin lugar a dudas e intente asegurarse de obtenerla, aun si debe hacer la misma pregunta de varias maneras diferentes. .

Apéndice D: Análisis de Segmentación en Kashf, Pakistán: Términos de Referencia

Los equipos de WWB y de KASHF han acordado realizar una evaluación financiera en profundidad de una muestra de clientes de préstamos solidarios de KASHF, a fin de desarrollar una mejor comprensión de un segmento de clientes de grupos existentes de KASHF que serían elegibles para obtener préstamos individuales y también para:

- Desarrollar perfiles detallados de los clientes de grupos solidarios de KASHF por etapas de desarrollo comercial.
 - Negocios generadores de ingresos, y
 - Microempresas.
- Determinar la capacidad de pago de los clientes de grupos solidarios por etapa de desarrollo comercial.

Además de los clientes actuales, los equipos de WWB y de KASHF entrevistarán a 50 clientes potenciales para comprender las características de su negocio y sus necesidades financieras. Esta información se usará para analizar futuras implicaciones del diseño de productos.

Se tomaron las siguientes decisiones con respecto al proyecto de segmentación:

- Se debe elegir a una sucursal con potencial para préstamos individuales y con el SIG disponible como área para el proyecto;
- El tamaño de la muestra será de entre 120 y 150 clientes;
- El equipo de evaluación incluiría a 5 oficiales de crédito para préstamos individuales potenciales, dos gerentes de sucursal, un gerente de préstamos individuales, un coordinador de préstamos individuales, el gerente de crédito y el equipo de WWB,
- El tamaño de la muestra para clientes potenciales será de 50 microemprendedores, y
- Para realizar las entrevistas con clientes potenciales, KASHF debe proporcionar entre 3 y 4 personas más, ya sean miembros del personal o estudiantes.

Durante el próximo viaje, el equipo de WWB se concentrará en tres áreas principales de trabajo: la realización del proyecto de segmentación, el desarrollo de las políticas de préstamos, las implicaciones para el producto de préstamos individuales y la evaluación del avance hasta la fecha en la fase de preparación de la prueba piloto para los préstamos individuales.

Metas Claves

Las metas para el viaje fueron desarrolladas conjuntamente por los equipos de WWB y de KASHF y son las siguientes:

- Realizar un análisis financiero de una muestra de 150 clientes de grupo en la sucursal que se identifique para determinar los perfiles financieros de los clientes existentes de KASHF,
- Realizar una encuesta con 50 clientes potenciales para identificar las características de su negocio y sus necesidades financieras,
- Revisar los avances del plan de acción establecido para la fase de preparación de la prueba piloto y hacer los ajustes necesarios,
- Realizar la primera capacitación de los futuros oficiales de crédito, gerentes de sucursal y personal clave involucrados en el ejercicio de segmentación,
- Desarrollar criterios para que los clientes tengan acceso a los préstamos individuales,y
- Analizar el diseño del producto y las implicaciones de las políticas de préstamo.

Acciones Clave—Segmentación

METODOLOGÍA

Clientes Actuales

La metodología de evaluación se basará en una versión simplificada del análisis de la unidad económica del cliente utilizada en la metodología de mejores prácticas de los préstamos individuales. Este análisis incorpora una evaluación del balance general y del estado de resultados del negocio del cliente, así como del flujo de fondos del hogar. Por lo general, se logra mediante una visita al negocio del cliente y otra visita al hogar del cliente. No obstante, para los fines del presente análisis, el proceso se limitará a la visita al negocio, mientras que la información sobre la situación económica del hogar del cliente se recopilará a través de una entrevista detallada al cliente en el lugar donde funciona el negocio.

Clientes Potenciales

Para los clientes potenciales, se realizará una encuesta a una muestra de 50 negocios seleccionados al azar. La muestra de negocios deberá elegirse sobre la base del tamaño del negocio. En esta categoría, los entrevistadores deben seleccionar negocios más grandes que estén únicamente interesados en préstamos individuales. Además, la muestra debe reflejar la composición comercial del mercado. Por ejemplo, la muestra debe tener lo siguiente:

- Por lo menos 50% de comerciantes (tiendas de alimentos, de vestimenta, ferreterías, farmacias),
- 30% de negocios en el sector de servicios (salones de belleza, restaurantes, cafeterías, etc.), y
- 20% de fabricantes (panaderías, fabricantes de vestimenta, fabricantes de muebles, etc.).

El equipo de KASHF debe determinar las proporciones de negocios de cada sector, sobre la base de su conocimiento común del sector informal.

PROCESO

El proceso del proyecto de segmentación ha sido definido de la siguiente manera:

Fase Preparatoria

Determinar una sucursal en donde se realizará la evaluación. Algunos de los criterios para la selección de sucursales deben incluir una concentración de micronegocios orientados al crecimiento que ofrecerán prestatarios de préstamos individuales potenciales. Otro punto que se debe tener en cuenta es la proximidad a la oficina central de KASHF en Lahore, a fin de supervisar de cerca el proceso de evaluación y el proyecto piloto.

Identificar una muestra de clientes de Pakistán. Una vez que se designe la sucursal, el siguiente paso es determinar una muestra de clientes que proporcione información estadísticamente significativa sobre toda la población de clientes de esa sucursal. Algunas de las variables importantes a considerar mientras se crea una muestra son el tipo de actividad comercial, como comercialización, producción, servicios y el ciclo del préstamo.

Selección del equipo que realizará la evaluación. Se acordó que los oficiales de crédito para préstamos individuales, dos gerentes de sucursal, el gerente de préstamos individuales, el coordinador de préstamos individuales, el gerente de operaciones y el equipo de WWB realizarán la evaluación.

Capacitación de los nuevos oficiales de crédito. Los 5 nuevos candidatos potenciales para oficiales de crédito para préstamos individuales, los gerentes de sucursal y el resto del personal involucrado deberán recibir capacitación por anticipado por parte del coordinador de préstamos individuales; esto acelerará el proceso para recordar conceptos que el equipo de WWB llevará a cabo el primer día de esa actividad. La capacitación debe incluir una revisión detallada de la herramienta de valoración y, por lo menos, tres visitas de campo a los clientes para recopilar la información.

Formulario de valoración para los préstamos individuales. Durante la actividad, el equipo de WWB presentará los formularios que se utilizarán en el ejercicio de segmentación. Este formulario también tiene un balance general para el negocio. Este formulario se enviará por anticipado para que el equipo de KASHF esté familiarizado con él. Consulte el anexo I.

Fase de Implementación

Realización de evaluaciones económicas a través de visitas a los negocios de los clientes. Un grupo de 5 oficiales de crédito y dos gerentes de sucursal, el coordinador de préstamos individuales, los gerentes de préstamos individuales y dos gerentes generales realizarán las evaluaciones. El supervisor de préstamos individuales, el gerente de operaciones y los asesores de WWB trabajarán con diferentes miembros del equipo para proporcionarles una orientación práctica y de respaldo. Al final de cada día, se verificará cada evaluación individual para controlar que esté completa y que sea válida.

Ingreso de información en la base de datos. Al final de cada día, se ingresarán todos los datos en la base de datos. Una persona estará a cargo de verificar la exactitud del ingreso de datos.

Para los **clientes potenciales**, un coordinador designado por KASHF debe asegurarse de que se completen y se documenten adecuadamente todas las entrevistas. Una vez que se han revisado las entrevistas, el coordinador debe entregárselas a la persona encargada del ingreso de datos.

Etapas de Análisis

Cuando se complete el proceso de evaluación del negocio del cliente y el consecuente ingreso de datos, un equipo conjunto de KASHF/WWB analizará la información. Entre algunas de las áreas evaluadas, se incluirán:

Análisis del activo total de los negocios de los clientes y el volumen de ventas mensual como indicadores clave en la definición de los perfiles financieros de los negocios de los clientes. Estos indicadores se analizarán en relación con diferentes variables, como el tipo de actividad económica, el sexo y la cantidad total de años en la actividad.

Análisis del pasivo de los negocios de los clientes para comprender todas las fuentes de financiamiento comercial. Este análisis ayudará a que el equipo comprenda a qué otras fuentes recurren los clientes para tomar préstamos, como la familia, las ROSCA (clubes de ahorro), los bancos y otras IMF.

Análisis del patrimonio neto del negocio. El capital de la empresa es un factor determinante en el tamaño de los préstamos externos (por lo general, el tamaño del préstamo no excede el tamaño del capital del negocio, excepto en restaurantes, bares, cafés y negocios de comidas rápidas). Por lo tanto, ésta fue una información importante a la hora de determinar los tamaños de préstamos de KASHF.

Pasos Preparatorios Destacados

A fin de alcanzar todas las metas antes mencionadas, deben completarse los siguientes pasos antes de la visita.

KASHF

- Identificar la muestra de clientes actual (180 clientes),
- Identificar y comunicarse con la muestra de clientes potenciales (50 clientes potenciales), y
- Crear listas diarias de clientes actuales que deberán ser visitados, incluidos los nombres alternativos (clientes con las mismas características). Comunicarse y coordinar visitas con, por lo menos, 180 clientes,
- Coordinar la logística: usted deberá determinar en qué lugar se realizarán las reuniones del fin del día, y verificar que cada evaluación sea exacta y completa, y
- Crear una lista diaria de clientes actuales que deberán ser visitados, incluidos los nombres alternativos (clientes con las mismas características). Debe intentar comunicarse con, por lo menos, 60 clientes para visitarlos.

WWB

- Enviar una metodología de muestreo modificado a KASHF,
- Enviar formularios de entrevistas para clientes actuales, y
- Enviar formularios de entrevistas para clientes potenciales.

KEY ACTIONS—ASSESSMENT OF THE PREPARATORY PHASE FOR INDIVIDUAL LENDING

- Revisar los avances en los ajustes del SIG,
- Analizar las implicaciones de las estrategias para que la clientela objetivo logre el acceso a la calificación,
- Analizar la estructura organizativa para supervisar a los oficiales de crédito para préstamos individuales, y
- Preparar y presentar ante la junta directiva y los gerentes generales el análisis de segmentación, describiendo las implicaciones estratégicas para su organización.

LOGROS

Los logros clave esperados de esta misión son los siguientes:

- Un mapa de ruta para la implementación de la fase de la prueba piloto para los préstamos individuales,
- El informe de segmentación se utilizará como información importante para determinar una combinación adecuada de futuros productos de préstamo de KASHE,
- Sobre la base de los resultados del análisis de segmentación, se deberá redactar un borrador de la política de préstamos para los préstamos individuales, y
- Se analizarán las implicaciones para el diseño del producto.

Apéndice E: Plantilla del Manual de Préstamos Individuales

1. Pautas de la Política de Prestamos

En esta sección se deben incluir los principios, personas responsables clave, grupo objetivo, restricciones y procedimientos para el traspaso de préstamos a grupos a préstamos individuales.

2. Requisitos del Préstamo

En esta sección se deben incluir los requisitos del préstamo, como la edad, el negocio, el tipo de actividad y la experiencia.

3. Garantías

En esta sección se deben incluir cada tipo de garantía con una descripción detallada.

4. Montos y Condiciones del Préstamo

En esta sección se deben incluir las condiciones, tales como montos, uso del préstamo, plazo, frecuencia de reembolso, tasa de interés, seguro y multas por mora.

5. Condiciones del Préstamo de Acuerdo con el monto del Préstamo

En esta sección se deben incluir las condiciones, de acuerdo con el monto y el rango del préstamo.

6. Documentos Necesarios para Cada Tipo de Garantía

En esta sección se deben incluir los elementos que se deben solicitar al cliente para cada tipo de garantía.

7. Descripción del Proceso Para Cada Tipo de Garantía

En esta sección se deben incluir el proceso de garantía para cada tipo de garantía.

8. Proceso del Préstamo

En esta sección se debe incluir información detallada sobre el proceso llevado a cabo en cada fase. Los modelos de fases incluyen:

- i. Promoción
- ii. Entrevista preliminar,
- iii. Análisis financiero: incluye el análisis del negocio, la visita al hogar, las entrevistas con los garantes, la preparación de la propuesta de préstamo para presentarla ante el comité de crédito y el ingreso de datos en el programa de computación correspondiente,
- iv. Determinación sobre si se debe otorgar el préstamo: incluye que el oficial de crédito presente la propuesta de préstamo ante el comité de crédito, que el comité de crédito analice las propuestas y tome decisiones de préstamo, que se ingresen los datos en el programa de computación correspondiente y que se prepare el desembolso,
- v. Acuerdos de garantía,
- vi. Desembolso del préstamo: incluye la emisión y verificación de documentos para el desembolso, el desembolso del préstamo, la elaboración del legajo del cliente y el ingreso del desembolso en su sistema de computación,
- vii. Seguimiento de la cartera,
- viii.Comité de mora, y
- ix. Renovación de clientes.

Cada fase debe incluir información detallada sobre:

- Personas responsables,
- Meta,
- Proceso,
- Puntos clave, y
- Logros: proporcionar ejemplos cuando corresponda.

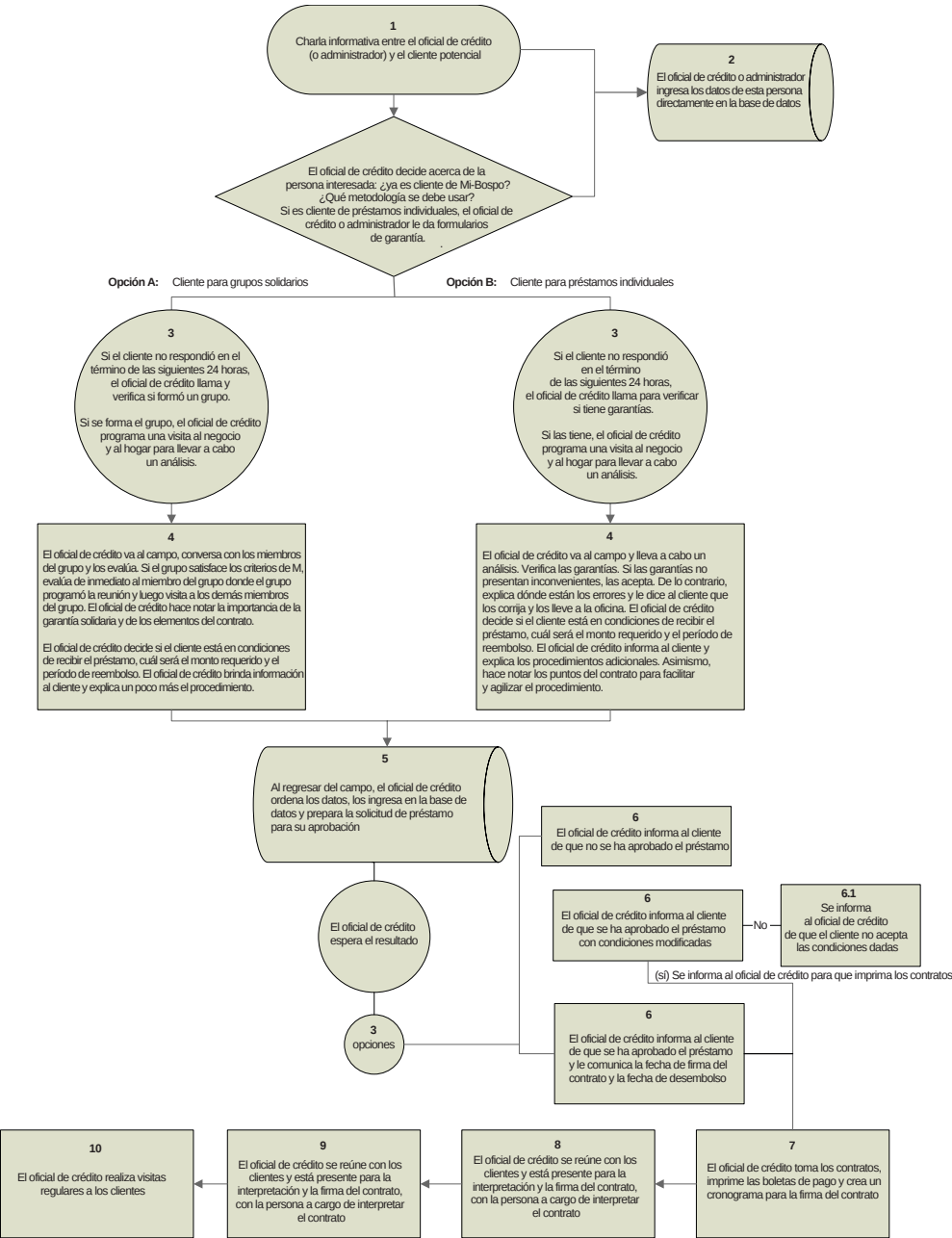
Apendice F: Puntos Clave que el Comité de Crédito Deberá Verificar y Considerar

DOCUMENTOS DEL PRÉSTAMO QUE DEBERÁN VERIFICARSE	
FORMULARIO DE SOLICITUD DEL PRÉSTAMO	
	Tipo de negocio (comercialización, servicio o fabricación)
	Experiencia en el negocio
	Edad del cliente
	Firma del cliente
	¿La información está completa? (¿está incluida la información sobre el cosignatario y el garante?)
	Mapa de ubicación
	Documentos de identificación para el cliente, el cosignatario, el garante
	¿Son el cliente o el garante propietarios de la vivienda?
	Fotos del cliente, del negocio y de la garantía
EVALUACIÓN DEL PRÉSTAMO	
CONSIDERACIONES GENERALES	
	¿Visitó el oficial de crédito el hogar y el negocio?
	¿Se realizó la entrevista con la parte responsable del negocio?
	Impresión general del oficial de crédito sobre el cliente, incluidos:
	• Colaboración
	• Honestidad
	• Exactitud
	• Habilidades de administración
	• Cuidado del hogar
	• Comportamiento de reembolso
BALANCE GENERAL	
	¿Había efectivo disponible? ¿Se verificaron los ahorros?
	Pregunte: ¿a cuántos días de las ventas tiene efectivo disponible?
	• ¿Cuándo fueron las últimas fechas de compra de inventario y por qué valor?
	• Compárelas con las ventas mensuales.
	¿Cuál es la concentración de riesgo de las cuentas por cobrar?

BALANCE GENERAL	
	¿Son los activos fijos razonables en función del tipo de negocio?
	¿Es el inventario razonable en función del tipo de negocio?
	¿Cuáles son las características del pasivo y el uso de los préstamos?
	¿Es el balance general razonable para el negocio?
	¿Es el balance general familiar coherente con el superávit disponible?
	¿Está toda la información completa? (fecha, hora).
CÁLCULO DE VENTAS Y COMPRAS	
Ventas	
	Realice una verificación cruzada de las ventas, teniendo en cuenta los cálculos diarios, semanales y mensuales.
	Tenga en cuenta los cálculos para los meses de actividad comercial buenos, regulares y malos.
	Tenga en cuenta la naturaleza estacional de las ventas.
	¿Podrá el cliente pagar el préstamo durante los meses malos?
	Frecuencia y monto de las ventas. Realice una verificación cruzada con las ventas semanales.
	Riesgo de concentración de ventas y riesgo de mercado para el negocio.
	Verifique las ventas a crédito y en efectivo.
Compras	
	Verifique las ventas a crédito y en efectivo.
	Realice una verificación cruzada de las compras con las “compras por artículo”.
	Realice una verificación cruzada de las compras con el margen bruto promedio.
	Para los casos de fabricación, analice cuán razonables son los costos de producción.
	Cantidad de unidades producidas, costo por unidad, costo de producción y margen bruto.
Margen bruto	
	¿Es el margen bruto razonable para la actividad y el negocio?
FLUJO DE FONDOS	
	¿Son los costos operativos razonables para el negocio?
	¿Son los gastos de la familia razonables, teniendo en cuenta la cantidad de miembros de la familia?
	¿Se consideran el pago de obligaciones y los ahorros (comités)?
	¿Es suficiente el superávit disponible? (no más del 50% del saldo disponible)
	¿Hay algún otro ingreso de la familia incluido en el superávit neto de la familia?
	¿Es el otro ingreso de la familia razonable?
	¿La cuota del préstamo es acorde a lo que el cliente indicó en el formulario de solicitud?

RESUMEN	
	¿La información está completa?
	¿Son los ratios financieros razonables para el negocio?
	*¿El volumen de ventas es acorde a la actividad comercial? Verifique la necesidad de obtener capital de trabajo.
	*Margen bruto de acuerdo con la actividad comercial.
	*El ratio de endeudamiento no debe ser superior al 70% (excepto para los servicios).
	*El ratio de las cuotas no debe ser superior al 50%
	Propuesta del oficial de crédito (monto, cuota y plazo).
	¿Es la garantía colateral suficiente? (por lo menos, 80% del monto del préstamo)
	¿Existe un plan de inversión razonable y detallado?
	¿Cuáles son los riesgos del negocio y de la actividad?
	Verifique la información del cónyuge y del garante.
	¿Son los cálculos correctos?
	¿Cuál es la resolución del comité de crédito?

Apéndice G: Ejemplo del Mapa de Proceso de Préstamos Individuales y a Grupos, MI-BOSPO, Bosnia



Apéndice H: Capacitación para el Personal de Créditos/Operaciones

Introducción

Nunca es exagerado destacar la importancia de la capacitación integral para los oficiales de crédito y todo el personal de operaciones que participa en el otorgamiento y la administración de préstamos individuales. WWB recomienda utilizar un programa de capacitación de préstamos individuales estructurado que incluya un proceso de certificación.

El programa de capacitación para los oficiales de crédito para préstamos individuales incluye:

- Aproximadamente de una a dos semanas de capacitación teórica en aula, y
- Aproximadamente seis semanas de capacitación en el campo con gerentes y oficiales de crédito experimentados.

La capacitación teórica cubre, entre otros, los siguientes temas: análisis comercial, análisis financiero, principios de contabilidad, evaluación de créditos, comprensión de los diferentes sectores comerciales, estructura financiera de los hogares de los clientes y aspectos de servicio al cliente. Se explican y prueban las herramientas y enfoques analíticos utilizados por la institución, y se realiza la preparación para la capacitación en el campo a través del juego de roles y el procesamiento de solicitudes “falsas” del cliente.

Al final de la capacitación teórica, los alumnos deben poder calcular fácilmente la capacidad de pago y los ratios financieros utilizados para tomar las decisiones de préstamos. Se realiza un examen para medir la comprensión de los alumnos de los temas tratados, y para detectar a las personas que no están aptas antes de que avancen hacia el campo. La selección del personal potencial es importante, ya que evita el contacto con los clientes, que suele ser problemático, y también limita la costosa inversión de tiempo que implica la capacitación en el campo.

La capacitación en el campo implica entrenar a nuevos oficiales de crédito para que realicen entrevistas a los clientes, observen los indicadores del hogar o del negocio que podrían influir en su evaluación del préstamo y capten la información socioeconómica clave para el análisis financiero. También implica ilustrar formas de garantizar la verificación cruzada y verificar la exactitud de la información.

Durante el entrenamiento en el campo, los estudiantes suelen trabajar con un mentor, un oficial de crédito experimentado y con el gerente de sucursal. Es un componente fundamental de la capacitación y, por lo tanto, resulta sumamente importante que los equipos de operaciones y de recursos humanos planifiquen los horarios y el personal adecuado para entrenar a los estudiantes.

El periodo total de capacitación sugerido es de hasta dos meses, si bien los oficiales de crédito pueden comenzar a evaluar a sus propios clientes después de seis semanas bajo la supervisión de otro miembro del personal, según las capacidades de cada uno.

Capacitación a Través de Comités de Crédito (MI-BOSPO Ejemplo)

omo parte de su programa de capacitación, MI-BOSPO estableció Comités de Crédito de Capacitación a través de los cuales se analizaron las solicitudes antes de pasar al comité de crédito formal para las decisiones de préstamo definitivas. El Comité de Crédito de Capacitación proporcionó una especie de laboratorio de aprendizaje tanto para oficiales de crédito como para gerentes, especialmente en las primeras etapas de puesta en marcha del programa. Permitieron análisis detallados de un conjunto de cuestiones y dilemas presentados por diferentes tipos de solicitudes y evitaron convertir a los comités de crédito formales en sesiones de capacitación. .

¿Quiénes Deberían Recibir Capacitación para Préstamos Individuales?

Las IMF se enfrentan a la pregunta de qué personal debería recibir capacitación individualizada. Deben desarrollarse programas de capacitación diferenciados sobre préstamos individuales para el personal en diferentes áreas de la institución.

Los oficiales de crédito para préstamos a grupos y préstamos individuales deben tener una comprensión de cada uno de los productos ofrecidos por la institución. Un componente clave del servicio al cliente es la claridad y facilidad con las que el personal puede ofrecer una explicación de los productos y servicios ofrecidos a sus clientes. Los oficiales de crédito para préstamos a grupos e individuales deben ser capaces de reemplazarse entre sí, por lo menos durante la reunión informativa inicial con los clientes. También deben poder asesorar a los clientes sobre qué producto es más adecuado para sus necesidades y asistirlos durante el proceso de solicitud básico, pero no necesariamente durante el análisis de procesamiento del préstamo.

Algunas IMF capacitan a sus oficiales de crédito para préstamos a grupos e individuales a través de un único programa de capacitación. Este enfoque presenta ventajas e inconvenientes:

VENTAJAS:

- Proporciona la misma movilidad a los oficiales de crédito para actuar dentro de la organización,
- Asegura que todos tengan la misma información,
- Ofrece potencial para fortalecer la prestación de servicios para todos los productos y
- Es una buena estrategia de recursos humanos para integrar a los dos grupos de miembros del personal.

INCONVENIENTES:

- Puede demandar mucho tiempo: aparta a los oficiales de crédito para préstamos a grupos de sus actividades productivas.
- Proporcionar a todo el personal la misma información implica una gran inversión de tiempo y recursos, y
- No todos los oficiales de crédito para préstamos a grupos tienen la formación ni la capacidad para incorporar el nuevo material.

La capacitación de los gerentes de crédito reviste la misma importancia dado que impulsarán el proceso de implementación y desarrollo y supervisarán el desempeño diario de los oficiales de crédito. Además de capacitación en tecnología crediticia de préstamos individuales, también requieren capacitación en procedimientos y cuestiones gerenciales específicos para préstamos individuales, análisis de cartera estratégico y orientación sobre las funciones del comité de crédito. Es importante que la capacitación para los gerentes no afecte demasiado sus responsabilidades actuales de supervisar las operaciones existentes.

CAPACITACIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO

Los comités de crédito son fundamentales para la implementación exitosa de los préstamos individuales. Deben estar adecuadamente preparados y administrados para garantizar que se tomen decisiones de préstamos de buena calidad, de manera uniforme. Los comités de crédito efectivos se utilizan como un barómetro para determinar la efectividad de los procedimientos de evaluación de préstamos y el grado de cumplimiento de los oficiales de crédito con las políticas sobre préstamos al preparar los casos para su aprobación. Además, las organizaciones que cuentan con comités sólidos pueden descentralizar la toma de decisiones sin afectar la calidad de la cartera.

Por otra parte, los comités de crédito sin la preparación o estructura adecuadas no logran identificar las evaluaciones de préstamos con resultados poco favorables ni los casos de riesgo. La descentralización de la aprobación de préstamos con comités de créditos mal preparados puede tener consecuencias desastrosas.

Por ende, la capacitación de los comités de créditos es sumamente prioritaria. Los instructores deben trabajar en estrecha colaboración con el departamento de operaciones a fin de proporcionar el marco analítico para los comités, incluidas las pautas específicas para evaluar las presentaciones de los oficiales de crédito y las preguntas relevantes para verificar la exactitud y la uniformidad de la información sobre préstamos. Sobre la base de la experiencia de WWB, la capacitación de los comités de crédito puede llevar hasta tres meses de entrenamiento en el lugar de trabajo.

CAPACITACIÓN CONTINUA

La capacitación del personal para la implementación de un nuevo producto no finaliza una vez que el producto ha sido introducido. La capacitación del personal debe realizarse en forma continua y debe estar supervisada por los gerentes. Los temas habituales de la capacitación continua, según lo definido por los oficiales de campo, incluyen:

- Fortalecimiento del servicio al cliente;
- Habilidades para realizar entrevistas;
- Habilidades de comunicación; y
- Técnicas promocionales.

MFIs should provide opportunities for credit staff to provide feedback on areas where they feel they may need further training.

Apéndice I: Modelo de Informe de Desempeño

Objetivo

Para cada oficial de crédito, se desarrolló un objetivo y se lo comunicó al equipo de crédito. Cada sucursal tiene pleno conocimiento de este objetivo.

Comité de Crédito

CLIENTE	ESTADO DE LAS SOLICITUDES	MONTO SUGERIDO	MONTO APROBADO	MONTO RECHAZADO	SI FUE RECHAZADO, MOTIVO DEL RECHAZO

Análisis del Desempeño

PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS

A. Cantidad de Préstamos Desembolsados

SUCURSAL	NOMBRE DEL OFICIAL DE CRÉDITO	CANTIDAD DE PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS		REAL EN COMPARACIÓN CON OBJETIVO	PORCENTAJE DEL DESEMBOLSO TOTAL	CANTIDAD DE PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS POR OFICIAL DE CRÉDITO	
		OBJETIVO	REAL			OBJETIVO	REAL

B. Montos Desembolsados

SUCURSAL	NOMBRE DEL OFICIAL DE CRÉDITO	MONTOS DE LOS PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS		REAL EN COMPARACIÓN CON OBJETIVO		PORCENTAJE DEL DESEMBOLSO TOTAL	TAMAÑO PROMEDIO DE LOS PRÉSTAMOS	MONTOS DE PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS POR OFICIAL DE CRÉDITO	
		OBJETIVO	ACTUAL					OBJETIVO	ACTUAL
Total									

2. % DE CRECIMIENTO EN ENERO

SUCURSAL	NOMBRE DEL OFICIAL DE CRÉDITO		PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS EN DICIEMBRE 2004		PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS EN ENERO 2003		% DE CRECIMIENTO	
			CANTIDAD	N.º	CANTIDAD	N.º	CANTIDAD	N.º
Total								

3. CARTERA VIGENTE

SUCURSAL	NOMBRE DEL OFICIAL DE CRÉDITO	CARTERA VIGENTE		PORCENTAJE DEL DESEMBOLSO TOTAL		CARTERA POR OFICIAL DE CRÉDITO	
		OBJETIVO	N.º	% DE LA CARTERA TOTAL3		OBJETIVO	ACTUAL
Total							

4. CARTERA VIGENTE EN MORA Y EN RIESGO

OFICIAL DE CRÉDITO	CAPITAL PENDIENTE	1-15 DÍAS		16-30 DÍAS		61-90 DÍAS		91-180 DÍAS		180+ DÍAS		MORA TOTAL	% DE MORA
		CANT.	N.º	CANT.	N.º	CANT.	N.º	CANT.	N.º	CANT.	N.º		
Total													

5. DISTRIBUCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS

a. Por cantidad y monto

MONTO (JD)	MONTO (JD)	%	MONTO	%
Total				

b. Por sector

SUCURSALES	NOMBRE DEL OF. DE CRÉDITO	COMERCIALIZACIÓN				SERVICIOS				PRODUCCIÓN			
		EN EL HOGAR		INDEPENDIENTE		EN EL HOGAR		INDEPENDIENTE		EN EL HOGAR		INDEPENDIENT	
		NO.	JD	NO.	JD	NO.	JD	NO.	JD	NO.	JD	NO.	JD
Total													

c. Por clientes nuevos o que han recibido más de un préstamo

CANT. DE PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS	CLIENTES NUEVOS	%	CLIENTES QUE HAN RECIBIDO MÁS DE UN PRÉSTAMO			
			CLIENTE ANTERIOR	CLIENTE NUEVO	PRÉSTAMOS A GRUPOS	%
Total						

d. Por trabajo en el hogar o independiente

PRÉSTAMOS DESEMBOLSADOS	INDEPENDIENTE	EN EL HOGAR
75	53	22

6. DESEMPEÑO DEL OFICIAL DE CRÉDITO EN EL COMITÉ DE CRÉDITO

SUCURSAL	OFICIAL DE CRÉDITO	CANT. DE PRÉSTAMOS PRESENTADOS ANTE EL COMITÉ DE CRÉDITO	CANT. DE PRÉSTAMOS APROBADOS	CANTIDAD TOTAL SOLICITADA PARA TODOS LOS PRÉSTAMOS POR OF. DE CRÉDITO		CANTIDAD TOTAL APROBADA POR EL COMITÉ DE CRÉDITO
				CLIENTES	OF. DE CRÉDITO	
Total						

7. ESTADO DE LAS SOLICITUDES

SUCURSAL	OFICIAL DE CRÉDITO	CANT. DE SOLICITUDES RECIBIDAS	PRIMERA ETAPA DE SELECCIÓN		ETAPA DE ANÁLISIS		ETAPA DEL COMITÉ DE CRÉDITO			ETAPA DE DESEMBOLSO		
			ACEPTADO	RECHAZADO	ACEPTADO	RECHAZADO	ACEPTADO	RECHAZADO	APLAZADO	ACEPTADO	RECHAZADO	APLAZADO
Total												

Bibliografía Seleccionada

1. Client focus lending: the Art of Individual Lending, Toronto, Churchill, Craig 1999
2. An Innovative Approach to Rural Lending: Financiera Calpia in El Salvador, Sergio Navajas 1999
3. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael E. Porter, Free Press, 1998
4. Alliance Atlantis Consulting Group as adapted from Malcolm Baldrige framework
5. Critical Issues in Small and Micro-business Finance, Claus Peter Zeitingner, 1994
6. Performance Indicators for Micorfinance Institutions: Technical Guide, Microrate, 2nd Edition reprint 2003.
7. Leading Change, John P. Kotter, Harvard Business School Press 1996.
8. Managing Transitions, Making the Most of Change, William Bridger. Addion-Wesley Publishing Company 1991.
9. Change Management Process and Organizational Behaviour, Stuart and Dell
10. MicroSave Briefing Note # 36: Market Research for Microfinance: Beyond Product Development, Mukwana P, 2005
11. Process Mapping: How to Streamline and Reengineer Business Processes, R.D. Boehringer, 1999